

Bachelorthesis

Unternehmenskultur und ihr Einfluss auf die Innovationstätigkeit – Eine empirische Analyse anhand der GEALAN Fenster- Systeme GmbH

vorgelegt am: 14.08.2024

von: Neubert, Eike Swenja
Bobenneukirchener Straße 49
08538 Weischlitz

Studiengang: Mittelständische Wirtschaft

Studienrichtung: Wirtschaft

Seminargruppe: MW 21-1

Matrikelnummer: 4004565

Praxispartner: GEALAN Fenster-Systeme GmbH
Hofer Straße 80
95145 Oberkotzau

Gutachter: Dipl. Ing. Michael Militzer (GEALAN Fenster-Systeme GmbH)
Prof. Dr. Katja Werner (Staatliche Studienakademie Glauchau)



Themenblatt Bachelorthesis

Studiengang Mittelständische Wirtschaft

Studentin: **Eike Swenja Neubert**
Matrikelnummer: **4004565**
Seminargruppe: **4MW21-1**

Thema der Bachelorthesis

Unternehmenskultur und ihr Einfluss auf die Innovationstätigkeit - Eine empirische Analyse anhand der GEALAN Fenster-Systeme GmbH

Gutachter/ Betreuer: Dipl.-Ing. (FH) Michael Miltzer
Gutachter (Studienakademie): Prof. Dr. Katja Werner

Ausgabe des Themas: **22.05.2024**
Abgabe der Arbeit an den SG am: **14.08.2024, bis 14:00 Uhr**

Fröhlich

Prof. Dr. Nils Fröhlich
Vorsitzender des Prüfungsausschusses
Wirtschaft

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Relevanz der Arbeit	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	2
2 Theoretische Grundlagen	4
2.1 Innovation	4
2.2 Innovationskultur.....	5
2.3 Unternehmenskultur	9
2.4 Competing Values Framework von Cameron & Quinn	13
2.5 Zwischenfazit.....	18
3 Methodisches Vorgehen	19
3.1 Vorstellung der GEALAN Fenster-Systeme GmbH.....	19
3.2 Datenerhebung	20
3.3 Datenauswertung.....	23
4 Ergebnisse	27
4.1 Beschreibung der Stichprobe.....	27
4.2 Darstellung der Ergebnisse	31
4.3 Interpretation der Ergebnisse	66
4.4 Handlungsimplicationen anhand der Ergebnisse.....	71
5 Fazit	77
5.1 Limitation	79
5.2 Ausblick für Forschung und Praxis	80
Quellenverzeichnis.....	82
Anlagenverzeichnis.....	87

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Varianten des Kulturbegriffs	6
Abbildung 2	Ausgewählte Elemente einer Innovationskultur.....	7
Abbildung 3	Drei Ebenen Modell nach SCHEIN.....	10
Abbildung 4	Das Competing Values Framework.....	14
Abbildung 5	Geschlechterverteilung der Untersuchung	27
Abbildung 6	Altersverteilung der Untersuchung	28
Abbildung 7	Tätigkeitsbereiche der Befragten	29
Abbildung 8	Funktionsbereiche der Befragten	30
Abbildung 9	Gewöhnlicher Arbeitsort der Befragten	30
Abbildung 10	Beschäftigungsdauer im Unternehmen der Befragten	31
Abbildung 11	Ist- und Soll-Kulturvergleich der Fragen zu den dominanten Charakteristika des Unternehmens	32
Abbildung 12	Ist- und Soll-Kulturvergleich der Fragen zum Organisationszusammenhalt.....	39
Abbildung 13	Ist- und Soll-Kulturvergleich der Fragen zum Umgang mit den Mitarbeitern	42
Abbildung 14	Ist- und Soll-Kulturvergleich der Fragen zu den Erfolgskriterien im Unternehmen.....	50
Abbildung 15	Ist- und Soll-Kulturvergleich der Fragen nach der strategischen Ausrichtung im Unternehmen.....	54
Abbildung 16	Ist- und Soll-Kulturvergleich der Fragen zum Führungsstil im Unternehmen	58
Abbildung 17	Errechnete Mittelwerte zur Gesamtbeurteilung der Unternehmenskultur	64
Abbildung 18	Umgang mit Diversitäten in Unternehmen.....	75

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Ergebnisse von Cronbachs Alpha	22
Tabelle 2	Ergebnisse des Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test für den Fragenbereich „dominante Charakteristika“ mit dem Funktionsbereich als unabhängige Variable.....	33
Tabelle 3	Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Tests der verschiedenen Funktionsbereiche und signifikanten Kulturtypen	34
Tabelle 4	Ergebnisse des Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test für den Fragenbereich „dominante Charakteristika“ mit den Altersgruppen als unabhängige Variable.....	35
Tabelle 5	Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Tests der verschiedenen Altersgruppen und der gewünschten Hierarchie-Kultur	35
Tabelle 6	Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test für den Fragenbereich „dominante Charakteristika“ mit dem Arbeitsort als unabhängige Variable	36
Tabelle 7	Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Tests der verschiedenen Arbeitsorte und signifikanten Kulturtypen	37
Tabelle 8	Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test für den Fragenbereich „dominante Charakteristika“ mit der Betriebszugehörigkeit als unabhängige Variable	38
Tabelle 9	Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Tests der verschiedenen Betriebszugehörigkeiten und signifikanten Kulturtypen	38
Tabelle 10	Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test für den Fragenbereich „Organisationszusammenhalt“ mit den Gruppen des Funktionsbereichs als unabhängige Variable	40
Tabelle 11	Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Tests der verschiedenen Funktionsbereiche und der signifikanten Kulturtypen	40
Tabelle 12	Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test für den Fragenbereich „Organisationszusammenhalt“ mit den Arbeitsorten als unabhängige Variable.....	41
Tabelle 13	Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Tests der verschiedenen Arbeitsorte und signifikanten Kulturtypen	42
Tabelle 14	Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test des Fragenbereichs „Umgang mit den Mitarbeitern“ mit den Funktionsbereichen als unabhängige Variable.....	43
Tabelle 15	Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Test der verschiedenen Funktionsbereiche und der signifikanten Kulturtypen	44
Tabelle 16	Mann-Whitney-U-Test des Fragenbereichs „Umgang mit den Mitarbeitern“ und dem Geschlecht als unabhängige Variablen	45

Tabelle 17	Mittlerer Rang des Mann-Whitney-U-Test der beiden Geschlechter und des signifikanten Kulturtyps.....	45
Tabelle 18	Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test des Fragenbereichs „Umgang mit den Mitarbeitern“ mit den Altersgruppen als unabhängige Variablen.....	46
Tabelle 19	Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Test der verschiedenen Altersgruppen und des signifikanten Kulturtyps	46
Tabelle 20	Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test des Fragenbereichs „Umgang mit den Mitarbeitern“ mit der Betriebszugehörigkeit als unabhängige Variable	47
Tabelle 21	Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Test der verschiedenen Betriebszugehörigkeiten und des signifikanten Kulturtyps	47
Tabelle 22	Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test des Fragenbereichs „Umgang mit den Mitarbeitern“ und dem Arbeitsort als unabhängige Variable	48
Tabelle 23	Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Test der verschiedenen Arbeitsorte und signifikanten Kulturtypen	49
Tabelle 24	Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test des Fragenbereichs „Erfolgskriterien“ mit den Funktionsbereichen als unabhängige Variable.....	51
Tabelle 25	Mittlere Ränge des Kruskal-H-Wallis-Test der verschiedenen Funktionsbereiche und signifikanten Kulturtyps	51
Tabelle 26	Mann-Whitney-U-Test des Fragenbereichs „Erfolgskriterien“ mit den zwei Geschlechtern als unabhängige Variable.....	51
Tabelle 27	Mittlere Ränge des Mann-Whitney-U-Tests der verschiedenen Geschlechter und signifikanten Kulturtyps	52
Tabelle 28	Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test des Fragenbereichs „Erfolgskriterien“ mit den verschiedenen Gruppen der Betriebszugehörigkeit als unabhängige Variable	52
Tabelle 29	Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Test mit den verschiedenen Betriebszugehörigkeiten und des signifikanten Kulturtyps	53
Tabelle 30	Kruskal-Wallis-H-Test des Fragenbereichs „strategische Ausrichtung“ mit den verschiedenen Funktionsbereichen als unabhängige Variable	55
Tabelle 31	Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Test mit den Funktionsbereichen und dem signifikanten Kulturtyp	55
Tabelle 32	Kruskal-Wallis-H-Test des Fragenbereichs „strategische Ausrichtung“ mit den Altersgruppen als unabhängige Variable.....	56

Tabelle 33	Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Test mit den Altersgruppen und den signifikanten Kulturtyp	56
Tabelle 34	Kruskal-Wallis-H-Test des Fragenbereichs „strategische Ausrichtung“ mit der Betriebszugehörigkeit als unabhängige Variable	57
Tabelle 35	Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Test der verschiedenen Betriebszugehörigkeiten und signifikanten Kulturtyps	58
Tabelle 36	Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test des Fragenbereichs „Führungsstil“ mit den Funktionsbereichen als unabhängige Variable	60
Tabelle 37	Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Test der Funktionsbereiche und signifikanten Kulturtypen	61
Tabelle 38	Mann-Whitney-U-Test des Fragenbereichs „Führungsstil“ und dem Geschlecht als unabhängige Variable	61
Tabelle 39	Mittlere Ränge des Mann-Whitney-U-Test der Geschlechter und signifikanten Kulturtypens	62
Tabelle 40	Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test des Fragenbereichs „Führungsstils“ und den Arbeitsorten als unabhängige Variable	63
Tabelle 41	Mittlere Ränge des Kruskal-H-Wallis-Tests der Arbeitsorte und signifikanten Kulturtypen	63
Tabelle 42	Anzahl der signifikanten Unterschiede in den demografischen Merkmalen über alle abhängigen Variablen hinweg	64
Tabelle 43	Anzahl der signifikanten Unterschiede über alle abhängigen Variablen hinweg	65

Abkürzungsverzeichnis

CVF	Competing Values Framework
OCAI	Organizational Culture Assessment Instrument
M	Arithmetisches Mittel
MKÖ	Abteilung für Marketingkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

1 Einleitung

1.1 Relevanz der Arbeit

In den 1990er Jahren äußerte der Ökonom Peter Drucker, ein Pionier der modernen Managementlehre, die These „*Culture eats strategy for breakfast*“¹. Diese Aussage verdeutlicht die immense Relevanz der Unternehmenskultur, welche auch in der vorangegangenen Seminararbeit „Unternehmenskultur und ihr Einfluss auf das Innovationsmanagement“² durch eine ausführliche Literaturrecherche herausgearbeitet wurde. Es konnte festgestellt werden, dass die Unternehmenskultur einen maßgeblichen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens und damit auf das Innovationsmanagement ausübt. Die Schlussfolgerung lautete, dass eine Messung der Unternehmenskultur hilfreich wäre, um Hindernisse und Förderer der Kultur zu identifizieren und darauf reagieren zu können³. Dies bildet den Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung. In der wissenschaftlichen Literatur werden zahlreiche Ansätze zur Messung der Unternehmenskultur diskutiert.

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit einem Ansatz zur Messung der Unternehmenskultur, der auf das Unternehmen GEALAN Fenster-Systeme GmbH angewendet wird. Ziel ist es, die Anwendbarkeit der theoretischen Erkenntnisse in der Praxis zu überprüfen. Dies ist für die Praxis relevant, um einen Einblick in die Komplexität der Kulturmessung zu erhalten. Zudem ist die Arbeit für die Forschung relevant, da sie aufzeigt, inwieweit theoretische Modelle in der Praxis umgesetzt werden können, zu welchen Ergebnissen dies führt und welche Schwierigkeiten dabei auftreten können. Die Ergebnisse der empirischen Analyse sind von Interesse, da sie dazu dienen, die Unternehmenskultur darzulegen und daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen zu gewinnen.

In der Gesamtschau leistet die Arbeit einen Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion sowie zur praktischen Anwendung. Für die Praxis bietet die vorliegende Arbeit konkrete Ansätze, wie das Management die Unternehmenskultur gezielt analysieren und steuern kann, um innovationsfreundliche Bedingungen zu schaffen. Die vorliegende Arbeit bietet insbesondere vor dem Hintergrund des digitalen Wandels und der Globalisierung wertvolle Einsichten und Handlungsempfehlungen, da Innovation in Zeiten der Wettbewerbsfähigkeit ein entscheidender Faktor ist. Des Weiteren leistet die Arbeit einen Beitrag zur Weiterentwicklung bestehender Theorien, indem sie untersucht, inwiefern das im angloamerikanischen Raum entwickelte Competing Values Framework auf deutsche Unternehmen übertragbar ist und welche Anpassungen gegebenenfalls erforderlich sind. Dies eröffnet neue Perspektiven für

¹ vgl. HIRTH; MARKERT, 2023, S. 14

² unveröffentlicht: NEUBERT, 2024

³ vgl. NEUBERT, 2024, S. 31

eine interdisziplinäre Forschung und betont die Notwendigkeit, kulturelle Unterschiede in der Anwendung von Managementmodellen zu berücksichtigen.

Um ein adäquates Vorwissen für die Problematik zu erlangen, empfiehlt es sich, die Arbeit „Unternehmenskultur und ihr Einfluss auf das Innovationsmanagement“⁴ zu lesen. Diese vermittelt ein Grundverständnis für Innovationsmanagement, informelle Prozesse in Organisationen sowie Unternehmenskultur und den aktuellen Forschungsstand, was hilft, die Zusammenhänge des Themas besser zu verstehen. Ebenso ist es wichtig, den gewählten Ansatz und das Instrument zur Kulturmessung vorzustellen. Bei quantitativen Analysen ist eine Erläuterung der statistischen Methoden hilfreich, um dem Leser ein Grundverständnis für das Zustandekommen der Ergebnisse zu vermitteln. Grafische Darstellungen machen die Ergebnisse greifbarer. Die genannten Punkte verdeutlichen die Interdisziplinarität des Themas. Eine exakte Klassifikation ist folglich schwierig vorzunehmen, jedoch lässt sich ein Großteil des Themenbereichs dem Gebiet Personal und Organisation zuordnen. Die Erkenntnisse zu den Wechselbeziehungen zwischen organisationalen Praktiken und Innovationsleistung sind ebenfalls von großer Relevanz für die Forschung. Das Thema eröffnet die Möglichkeit für eine fachübergreifende Forschung, welche die Betriebswirtschaftslehre mit den Psychologie-, Sozialwissenschaften sowie den Organisationswissenschaften verbindet. Dadurch können umfassendere und tiefere Erkenntnisse über die am Arbeitsplatz vorherrschenden Dynamiken sowie deren Einfluss auf Innovationsprozesse gewonnen werden.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Evaluierung der vorherrschenden Unternehmenskultur mit dem Ziel, Rückschlüsse auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu ziehen. Zu diesem Zweck wird auf das Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) zurückgegriffen, welches aus dem Competing Values Framework (CVF) von CAMERON und QUINN entwickelt wurde. Die Arbeit befasst sich mit der Beantwortung der folgenden Forschungsfrage:

Wie innovationsfördernd ist die Unternehmenskultur der GEALAN Fenster-Systeme GmbH gemäß dem Organizational Culture Assessment Instrument?

Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, mittels einer strukturentdeckenden Methodik Diskrepanzen zwischen der aktuellen und der gewünschten Unternehmenskultur bei der GEALAN Fenster-Systeme GmbH gemäß dem CVF zu identifizieren und darzustellen. Im Rahmen dessen wird insbesondere Wert auf die Analyse der Kulturtypen durch deskriptive Statistik gelegt. Ein weiteres Ziel besteht in der Untersuchung und Bewertung signifikanter Unterschiede zwischen verschiedenen demografischen Einflussvariablen mittels statistischer Testverfahren. Das zentrale

⁴ unveröffentlicht: NEUBERT, 2024

Erkenntnisinteresse liegt ergänzend in der Anwendung eines kulturellen Messinstruments aus dem angloamerikanischen Raum auf ein deutsches Unternehmen.

Um diese Ziele zu erreichen, startet das zweite Kapitel mit einer umfassenden Darlegung der theoretischen Grundlagen. Zunächst erfolgt eine Beleuchtung des Begriffs der Innovation sowie der Innovationskultur (Kapitel 2.1 und 2.2). Im Anschluss wird eine klare Definition und Abgrenzung des Kulturbegriffs vorgenommen sowie eine detaillierte Darstellung der Unternehmenskultur präsentiert (Kapitel 2.3). In der Folge wird das Competing Values Framework (CVF) als zentrales Modell der Untersuchung präsentiert und erörtert (Kapitel 2.4). In einem kurzen Zwischenfazit (Kapitel 2.5) werden die theoretischen Erkenntnisse zusammengefasst und eine Vorbereitung auf die nachfolgende empirische Untersuchung vorgenommen.

Im dritten Kapitel erfolgt die Darlegung der Methodik der Untersuchung. Im ersten Schritt erfolgt eine ausführliche Vorstellung des untersuchten Unternehmens, der GEALAN Fenster-Systeme GmbH (Kapitel 3.1). Im Anschluss wird der Prozess der Datenerhebung beschrieben. Dabei findet eine Präsentation des verwendeten Fragebogens statt, wobei sowohl die Entwicklung des Fragebogens als auch die Durchführung der Umfrage erläutert werden. Die Messung der Reliabilität der erhobenen Daten, basierend auf Cronbachs Alpha, wird ebenfalls in diesem Abschnitt behandelt. In Kapitel 3.3 erfolgt eine detaillierte Darstellung des Vorgehens bei der Datenauswertung, wobei die angewandten statistischen Verfahren erläutert werden.

Die Resultate der Datenanalyse werden im vierten Kapitel präsentiert. In diesem Kapitel erfolgt zunächst eine Beschreibung der Zusammensetzung der Stichprobe (vgl. Kapitel 4.1). Im Anschluss werden die Ergebnisse in tabellarischer Form und geordnet nach den einzelnen Fragenbereichen in Kapitel 4.2 dargelegt und beschrieben. Auf Basis der dargelegten Ergebnisse erfolgt in Kapitel 4.4 eine Interpretation der Ergebnisse. Im Anschluss werden in Kapitel 4.5 Handlungsempfehlungen aus den Ergebnissen abgeleitet.

Die Schlussbetrachtung in Kapitel 5 bildet den Abschluss der Arbeit. Hier wird die zentrale Forschungsfrage auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse beantwortet. Darüber hinaus werden die Limitationen der Untersuchung offengelegt und ein Ausblick auf zukünftige Forschungsperspektiven sowie praktische Implikationen gegeben.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Innovation

Der Begriff „Innovation“ hat seinen Ursprung im spätlateinischen Wort „innovatio“ und bedeutet „Erneuerung“ oder „Veränderung“⁵. Im 20. Jahrhundert prägte der bedeutende Volkswirtschaftler JOSEPH A. SCHUMPETER den Begriff der Innovation bereits entscheidend. In seiner „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ definiert Schumpeter Innovationen als die Durchsetzung neuer Kombinationen von Ressourcen. Dies umfasst die Produktion neuer Produkte, die Einführung neuer Produktionsmethoden, die Erschließung neuer Absatzmärkte, die Beschaffung neuer Rohstoffquellen sowie die Neuorganisation von Unternehmensstrukturen.⁶ Schumpeters Verständnis von Innovation ist nicht auf technische Neuerungen beschränkt, sondern umfasst jegliche Veränderungen, die zur wirtschaftlichen Entwicklung beitragen. Zentrale Aspekte seiner Theorie beinhalten die Idee der „schöpferischen Zerstörung“, bei der wirtschaftlicher Fortschritt durch das ständige Ersetzen alter Strukturen durch neue Innovationen vorangetrieben wird.⁷

Ein weiterer wesentlicher Beitrag Schumpeters zur Wirtschaftstheorie ist sein Verständnis von Konjunkturzyklen. Er beschreibt diese als inhärenten Teil des kapitalistischen Systems und erklärt: *„Der Aufschwung findet sein Ende und die Depression tritt ein nach Ablauf jener Zeit, die verstreichen muß bis die Produkte der neuen Unternehmungen auf dem Markt erscheinen können.“*⁸ Schumpeter formuliert seine These, dass Innovationsbündel die Auslöser für Konjunkturzyklen darstellen. Diese Innovationsbündel führen zu Phasen der Expansion sowie des darauffolgenden Abschwungs, sobald sich eine Innovation durchgesetzt hat und ihre anfängliche Dynamik verliert.⁹

Allerdings ist bis heute in der Literatur keine einheitliche Definition des Begriffs Innovation zu finden. Dies führt zu einer Vielzahl von Definitionsansätzen. Aus diesem Grund führten SANJAY SINGH und YOGITA AGGARWAL eine qualitative Synthese durch, um eine konsensfähige Definition von Innovation zu entwickeln. Im Rahmen der Untersuchung wurden 208 bestehende Definitionen gesammelt und einer systematischen Analyse unterzogen. Dabei wurde der Grounded Theory Ansatz¹⁰ verwendet. Das Ziel der Untersuchung bestand in der umfassenden Erfassung und Integration der Vielschichtigkeit und Komplexität des Begriffs „Innovation“. Die Analyse der 208 Definitionen erfolgte mittels offenen und axialen Kodierens, wodurch sieben

⁵ vgl. online: Innovation, 2018 (02.04.2024)

⁶ vgl. unveröffentlicht: NEUBERT, 2024, S. 4 zit. nach VAHS; BREM; OSWALD, 2023, S. 19

⁷ vgl. unveröffentlicht: NEUBERT, 2024, S. 6 zit. nach Hans H. Bass, 1999, S. 215

⁸ SCHUMPETER, 1997, S. 320

⁹ vgl. unveröffentlicht: NEUBERT, 2024, S. 6

¹⁰ Die Grounded Theory stellt einen sozialwissenschaftlichen Ansatz zur systematischen Sammlung und Auswertung insbesondere qualitativer Daten dar, welcher die Generierung von Theorien zum Ziel hat.

zentrale Themen identifiziert wurden: kreatives Potential, Motivation, Handlung, psychologische Prozesse, ökologische Prozesse, Neuheit und Ergebnisse.¹¹ Die Verknüpfung der genannten Themen in einer relationalen Struktur diene der Erlangung einer vertieften Einsicht in den Innovationsprozess. In der Konsequenz definierten sie Innovation als „[...] *the operationalization of creative potential with a commercial and/or social motive by implementing new adaptive solutions that create value, harness new technology or invention, contribute to competitive advantage and economic growth.*“¹²

Im Anschluss an die Klärung des Begriffs der Innovation erfolgt nun die Erläuterung des Begriffs der Innovationstätigkeit.

Definition Innovationstätigkeit

In der wissenschaftlichen Literatur wird der Begriff der „Innovationstätigkeit“ ebenfalls ohne klare Definition verwendet. Der Begriff setzt sich aus den Begriffen „Innovation“ und „Tätigkeit“ zusammen. Eine Definition des Begriffs "Innovation" findet sich bereits im vorhergehenden Abschnitt. Der Begriff der Tätigkeit wird im Duden als „das Sichbeschäftigen mit etwas“¹³ sowie als „Gesamtheit derjenigen Verrichtungen, mit denen jemand in Ausübung seines Berufs zu tun hat“¹⁴ definiert. In diesem Kontext kann demnach die Innovationstätigkeit als Gesamtheit aller Beschäftigungen eines Unternehmens zur Ausübung von Innovationen definiert werden.

In der Folge wird auf Basis der zuvor definierten Innovation die Innovationskultur erläutert, die in der Literatur vielfach auch als innovationsfördernde Unternehmenskultur bezeichnet wird. Im Anschluss erfolgt eine Erläuterung des Begriffs der Unternehmenskultur in Kapitel 2.4.

2.2 Innovationskultur

Der Begriff „Innovationskultur“ setzt sich aus den Worten „Innovation“ und „Kultur“ zusammen. Da der Begriff „Kultur“ in zahlreichen wissenschaftlichen Disziplinen Verwendung findet, besteht kein einheitliches Verständnis desselben. Bereits 1952 identifizierten KROEBER und KLUCKHOHN mehr als 100 mögliche Definitionen für den Begriff Kultur.¹⁵ Der Kulturbegriff kann beispielsweise über dessen mögliche Abgrenzbarkeit definiert werden. So lässt sich folgendes Konstrukt ableiten, welches in Abbildung 1 dargestellt ist.

¹¹ vgl. SINGH; AGGARWAL, 2022, S. 186

¹² SINGH; AGGARWAL, 2022, S. 191

¹³ online: Tätigkeit, 2018 (16.07.2024)

¹⁴ online: Tätigkeit, 2018 (16.07.2024)

¹⁵ vgl. A. L. KROEBER; CLYDE KLUCKHOHN, 1952

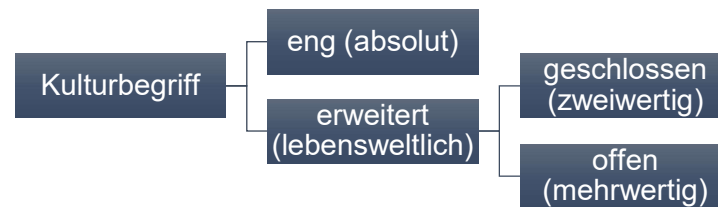


Abbildung 1 Varianten des Kulturbegriffs

(eigene Darstellung in Anlehnung an BOLTEN, 2018, S. 46)

Der enge Kulturbegriff definiert Kultur als Hochkultur, wobei hierunter beispielsweise Theater oder Kunst zu verstehen sind. In diesem Kontext wird ein Gegensatz zur Natur (dem „Nicht-Kultivierten“) konstruiert.¹⁶ Der erweiterte Kulturbegriff bezeichnet Kultur als Lebenswelt, wobei hier der historische Kontext eine wesentliche Rolle spielt. In der Konsequenz dieser Überlegungen lassen sich zwei Unterteilungen feststellen, nämlich eine geschlossene und eine offene.¹⁷ Der geschlossene Kulturbegriff ist von einem starken Traditionalismus geprägt und definiert Kultur als klar abgrenzbares, kohärentes System. Die kulturelle Identität eines Individuums manifestiert sich in der Zuordnung zu einem Sprachraum, einem geografischen Raum, einer Weltanschauung oder einem Nationalstaat.¹⁸ Demgegenüber beschreibt der offene Kulturbegriff, Kultur als zwischenmenschliche Beziehung, die sich durch eine hohe Interdependenz auszeichnet. Es werden offene Netzwerke identifiziert, die sich teilweise überschneiden. Die Definition erfolgt in diesem Kontext über Kohäsion.¹⁹ Im Folgenden wird der Begriff „Kultur“ im Sinne des offenen Kulturbegriffs gedacht.

Da es bislang an einer allgemeingültigen Definition des Begriffs „Innovationskultur“ mangelt, untersuchte RIEGER in ihrer Dissertation verschiedene Definitionen des Konzepts der Innovationskultur mit dem Ziel, eine allgemeine, enge Definition abzuleiten. Diese Vorgehensweise erweist sich jedoch als nicht durchführbar, da die vorhandenen Definitionen und Konzeptualisierungen inkonsistent und teilweise widersprüchlich sind. Es lässt sich jedoch eine gewisse Einigung feststellen, dass sich zahlreiche Forschungsarbeiten mit Unternehmenskulturwerten bzw. -dimensionen befassen, die sich förderlich auf die Innovationsleistung von Organisationen auswirken.²⁰ Daher definiert sie eine Innovationskultur als eine „von Mitgliedern einer Organisation geteilte, innovationsförderliche Kombination von Werten“.²¹

Im Rahmen der Literaturrecherche zum Thema „Unternehmenskultur und ihr Einfluss auf das Innovationsmanagement“²² wurden sieben Studien untersucht, um die Fragen des Einflusses der Unternehmenskultur auf das Innovationsmanagement zu klären.

¹⁷ vgl. BOLTEN, 2018, S. 43 - 44

¹⁸ vgl. BOLTEN, 2018, S. 46 - 47

¹⁹ vgl. BOLTEN, 2018, S. 47 - 50

²⁰ vgl. RIEGER, 2018, S. 22

²¹ RIEGER, 2018, S. 22

²² NEUBERT, 2024

Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich Elemente – oder auch Dimensionen – ableiten, die als Bestandteile einer Innovationskultur definiert werden können. Diese lassen sich in einem Zusammenhang darstellen. Der Versuch, diese Elemente grafisch darzustellen, ist in Abbildung 2 zu sehen. Eine weitere ähnliche Darstellung ist bei GOMES et al.²³ zu finden, welche von MARTINS und TERBLANCHE²⁴ adaptiert wurde.

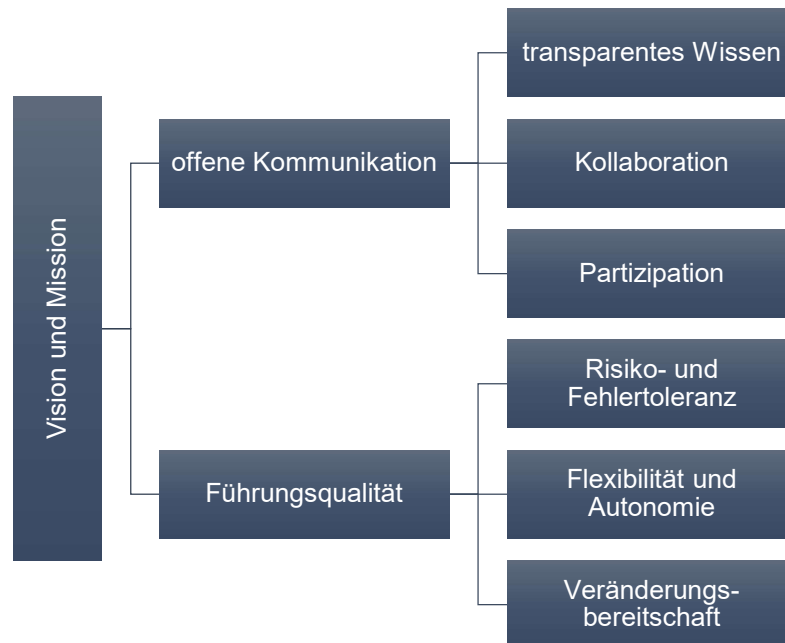


Abbildung 2 Ausgewählte Elemente einer Innovationskultur
(eigene Darstellung)

Der Kopf der Darstellung bildet die Mission und Vision²⁵ eines Unternehmens. Marx konnte darüber hinaus empirisch nachweisen, dass die Strategie einer Organisation erhebliche Auswirkungen auf das Führungsverhalten ihrer Führungskräfte hat²⁶. Die Strategie bzw. Mission und Vision beeinflusst maßgeblich auch die Führungsqualität sowie die Art und Weise der Kommunikation. XIE et al. wiesen in ihrer Studie nach, dass eine positive Korrelation zwischen dem transformationalen Führungsstil²⁷ und der Innovationsatmosphäre herrscht²⁸. Sie empfehlen außerdem, dass Führungskräfte vermehrt auf den transformationalen Führungsstil zurückgreifen sollten, um auch die Innovationsfähigkeit ihres Teams zu steigern²⁹.

²³ Giancarlo Gomes; Denise Del Prá Netto Machado; Joaquin Alegre, 2015, S. 102

²⁴ MARTINS; TERBLANCHE, 2003, S. 70

²⁵ Die Mission einer Organisation definiert ihren grundlegenden Zweck und ihre zentrale Aufgabe. Im Gegensatz dazu skizziert die Vision ein langfristiges Idealbild der Zukunft, welches die strategische Ausrichtung einer Organisation leitet.

²⁶ vgl. MARX, 2015, S. 122

²⁷ Der transformationale Führungsstil ist ein Ansatz, bei dem Führungskräfte ihre Mitarbeiter durch Visionen, Inspiration und individuelle Unterstützung dazu motivieren, über ihre eigenen Interessen hinauszuwachsen und höhere Leistung sowie Innovation zu erzielen.

²⁸ vgl. XIE; u.a., 2018, S. 263

²⁹ vgl. XIE; u.a., 2018, S. 263

Darüber hinaus demonstrierten VARGAY-HALABI und YAGÜE-PERALES, dass eine transparente und klar definierte Mission nicht nur das Engagement und die Motivation der Mitarbeiter fördert, sondern darüber hinaus auch positive Auswirkungen auf die Innovationsleistung einer Organisation hat.³⁰

In ihrer Studie zu den Determinanten einer Innovationskultur konnten GOMES et al. nachweisen, dass eine offene Kommunikation³¹ einen empirisch belegten Einfluss auf die Entwicklung einer Innovationskultur ausübt³². Des Weiteren gelangte RIEGER in ihrer Metaanalyse zu dem Ergebnis, dass die Werte Partizipation³³, Kollaboration³⁴ sowie transparentes Wissen³⁵ (in ihrem Kontext als „Kooperationsbereitschaft“ bezeichnet) als finale Wertedimensionen zur Förderung der Innovationsleistung dienen³⁶.

Die Bedeutung einer Risiko- und Fehlertoleranz³⁷ für die Entwicklung einer Innovationskultur wird beispielsweise von FISCHER et al. aufgezeigt. Die Ergebnisse seiner Studie belegen, dass eine positive Fehlerkultur sowohl auf organisationaler als auch auf individueller Ebene mit einer höheren Innovationsfähigkeit einhergeht und gleichzeitig die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter fördert. Des Weiteren konnte in der Studie aufgezeigt werden, dass die Innovationsfähigkeit des Unternehmens als Mediator zwischen der Fehlerkultur und der individuellen Innovationsfähigkeit fungiert.³⁸ Des Weiteren identifizierte RIEGER die Risiko- und Versagenstoleranz als eine Wertedimension einer innovationsfördernden Unternehmenskultur, basierend auf ihrer Metastudie³⁹.

In ihrer Dissertation zum Thema „Innovationsförderliche Organisationskultur“ konnte LIEBEHERR nachweisen, dass unternehmerischer Freiraum einen signifikant positiven Einfluss auf den Innovationsgrad hat, während Barrieren einen deutlich negativen Effekt zeigen. Ferner konnte nachgewiesen werden, dass durch die Berücksichtigung des Anreizsystems und deren Interaktion ein hoher Varianzanteil von 30,6 % des Innovationsgrades erklärt werden kann.⁴⁰ Dies bedeutet, dass 30,6 % der

³⁰ vgl. unveröffentlicht: NEUBERT, 2024, S. 27 zit. nach VARGAS-HALABI; YAGÜE-PERALES, 2024, S. 185 - 186

³¹ Unter offener Kommunikation wird im vorliegenden Kontext ein transparenter Austausch von Informationen und Ideen verstanden. Dieser dient als Grundlage für kreatives Denken und kollaborative Problemlösungen.

³² vgl. Giancarlo Gomes; Denise Del Prá Netto Machado; Joaquin Alegre, 2015, S. 117

³³ Partizipation meint die aktive Einbindung aller Mitarbeitenden in Innovationsprozesse.

³⁴ Kollaboration bezieht sich auf die enge Zusammenarbeit über Abteilungs- und Fachgrenzen hinweg.

³⁵ Dies umfasst die freie Zugänglichkeit von Wissen innerhalb der Organisation, um durch geteilte Einsichten und Synergien Innovationsprozesse zu fördern.

³⁶ vgl. RIEGER, 2018, S. 59 - 63

³⁷ Unter Risiko- und Fehlertoleranz werden diejenigen Eigenschaften einer Kultur zusammengefasst, die das Akzeptieren von Risiken sowie das Lernen aus Fehlern beinhalten. Auf diese Weise wird die kontinuierliche Entwicklung und Verfeinerung innovativer Ideen gewährleistet.

³⁸ vgl. FISCHER; u.a., 2018, S. 442 - 443

³⁹ vgl. RIEGER, 2018, S. 57

⁴⁰ vgl. LIEBEHERR, 2009, S. 265

Unterschiede im Innovationsgrad durch diese Faktoren beeinflusst werden. Die dargelegten Erkenntnisse unterstreichen die Relevanz von Autonomie und Flexibilität⁴¹ im Kontext einer innovationsfördernden Kultur.

In einer Studie aus dem Jahr 2023 legen TALAJA, ŠKOKIĆ und MISE dar, dass die Veränderungsbereitschaft⁴² eine wesentliche Voraussetzung für die Etablierung einer innovationsförderlichen Kultur darstellt. Die Forschungsergebnisse belegen, dass eine hohe Veränderungsbereitschaft die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens in positiver Weise beeinflusst. Die daraus resultierende, erhöhte Innovationsfähigkeit des Unternehmens führt zu einer verbesserten Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen, was letztlich zu einer Steigerung der Gesamtleistung des Unternehmens führt. Die Studie demonstriert, dass Unternehmen, die sich durch Flexibilität und Adaptionfähigkeit auszeichnen, eine höhere Wahrscheinlichkeit aufweisen, innovative Ideen zu generieren und zu implementieren.⁴³

Die Forschungsergebnisse legen dar, dass eine Vielzahl von Faktoren Einfluss auf die Innovationskultur nimmt. Allerdings kann die Implementierung einer Innovationskultur ihre intendierte Wirkung verfehlen, sofern die allgemeine Unternehmenskultur diesem Vorhaben entgegensteht. In Bezugnahme auf das Eingangszitat von DRUCKER sei angemerkt, dass Strategie nicht als alleiniger Faktor betrachtet werden sollte. Daher erfolgt im anschließenden Kapitel eine detaillierte Betrachtung der Unternehmenskultur, um eine fundierte Grundlage für die Interpretation von Druckers Aussage zu schaffen.

2.3 Unternehmenskultur

Definition

Der Begriff der Unternehmenskultur ist vielschichtig und setzt sich aus den beiden Komponenten „Unternehmen“ und „Kultur“ zusammen. Die Abgrenzung des Kulturbegriffs wurde bereits im vorangegangenen Kapitel vorgenommen. Der Begriff der Unternehmenskultur ist jedoch ebenfalls nicht einheitlich definiert.

SCHOLZ vertritt die Auffassung, dass die Unternehmenskultur eine wesentliche Funktion bei der Prägung und Steuerung von Verhaltensweisen innerhalb einer Organisation erfüllt. Zur näheren Bestimmung dieses Konzepts definiert er: *„Unternehmenskultur (Corporate Culture) ist das implizite Bewußtsein eines Unternehmens, das sich aus dem Verhalten der Organisationsmitglieder ergibt und*

⁴¹ Unter dem Begriff „Flexibilität und Autonomie“ wird die Freiheit der Mitarbeiter subsumiert, kreative Ansätze zu verfolgen und ihre Arbeitsmethoden anzupassen, um auf diese Weise innovative Lösungen zu entwickeln.

⁴² Der Begriff der Veränderungsbereitschaft bezeichnet die Offenheit einer Organisation und ihrer Mitglieder, sich auf neue Ideen und Prozesse einzulassen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln.

⁴³ vgl. TALAJA; ŠKOKIĆ; MISE, 2023, S. 8 - 9

das umgekehrt die formalen sowie die informalen Verhaltensweisen der Individuen steuert.“⁴⁴

MIROSHNIK und BASU legen den Fokus ihrer Betrachtung auf die Verankerung der Kultur in den Zielen, Strategien und der Struktur einer Organisation sowie in ihrem Umgang mit internen und externen Stakeholdern: „*Corporate culture is defined as the behavior of the organization and its structure. It is rooted in an organization's goals, strategies, and structure, and its approaches to labor, customers, investors, and the greater community. As such, corporate culture is an essential component of the organization.*“⁴⁵

Die Definition von SCHOLZ wird präferiert, da sie den wechselseitigen Einfluss der Unternehmenskultur auf das Verhalten der Organisationsmitglieder akzentuiert, während MIROSHNIK und BASU zwar die Verankerung in Zielen und Strukturen hervorheben, jedoch die direkte Steuerungsfunktion der Kultur weniger betonen.

Im Folgenden erfolgt eine Darlegung und Erläuterung des Modells der Unternehmenskultur nach SCHEIN, um das Verständnis für Unternehmenskultur zu vertiefen. Es handelt sich hierbei um das fundamentale Modell zur Unternehmenskultur.

Modell

Das Modell strukturiert die kulturellen Phänomene in unterschiedliche Ebenen der Sichtbarkeit, wobei die Phänomene auf den jeweiligen Ebenen durch spezifische Charakteristika definiert werden. Die oberste Ebene umfasst dabei greifbare Phänomene, während die unterste Ebene durch tief verwurzelte, unbewusste Grundannahmen gekennzeichnet ist (vgl. Abbildung 3).

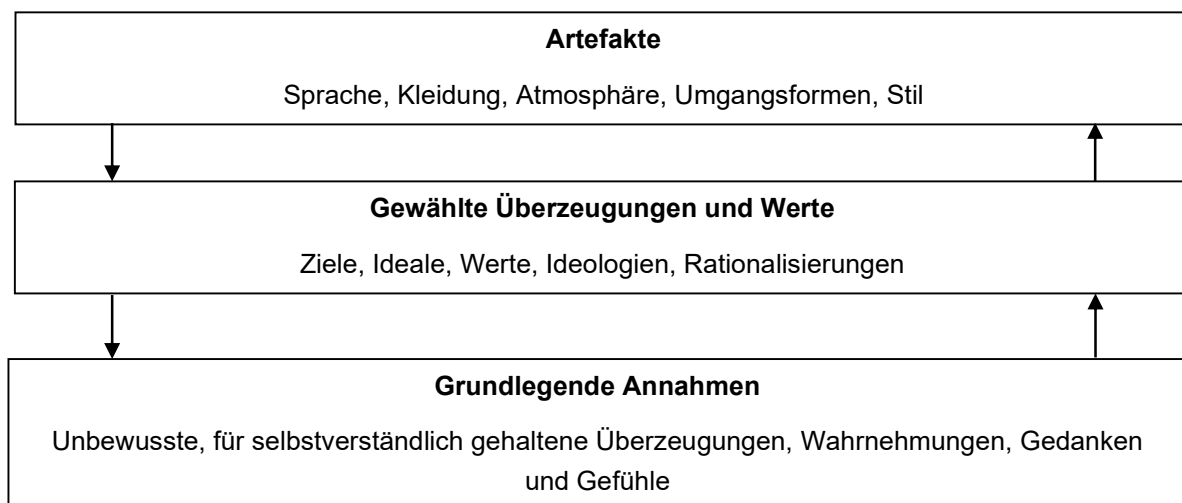


Abbildung 3 Drei Ebenen Modell nach SCHEIN
(eigene Darstellung in Anlehnung an SCHEIN, 2010, S. 24)

⁴⁴ SCHOLZ, 1987, S. 88

⁴⁵ MIROSHNIK; BASU, 2014, S. 5

In SCHEINs Modell der Unternehmenskultur werden **Artefakte** als sichtbare und spürbare Elemente definiert, die externen Beobachtern sofort auffallen. Diese Artefakte umfassen physisch wahrnehmbare Aspekte wie die Architektur der Bürogebäude, die Kleidung der Mitarbeiter, die verwendete Sprache sowie die Nutzung von Technologie. Zudem sind künstlerische Ausdrucksformen, wie Firmenkunst und Arbeitsraumgestaltung, zu berücksichtigen. Artefakte zeigen sich auch in den Verhaltensweisen, Interaktionen und Erzählungen der Mitarbeiter sowie in Ritualen und Zeremonien wie Meetings, Firmenfeiern oder Ehrungen. Das Unternehmensklima, welches Offenheit oder Formalität vermittelt, gehört ebenfalls zu dieser Ebene.⁴⁶ Obgleich diese Elemente eine leichte Beobachtbarkeit aufweisen, erweist sich das Verständnis ihrer tieferen Bedeutungen vielfach als komplex und kulturell unterschiedlich. Die Bedeutung formeller Kleidung kann sich je nach Kontext unterscheiden. In einem Unternehmen kann sie beispielsweise auf Hierarchie hinweisen, in einem anderen auf Respekt und Professionalität.⁴⁷ Um die Artefakte und ihre Bedeutungen vollständig zu verstehen, ist in der Regel ein Austausch mit Insidern erforderlich, um die Hintergründe bestimmter Praktiken zu ergründen. Schein verleiht diesem Aspekt Nachdruck und warnt: *„Es ist besonders gefährlich, tiefere Annahmen rein von Artefakten ableiten zu wollen, weil die eigenen Interpretationen auf unvermeidbare Weise Projektionen des eigenen kulturellen Hintergrunds sind.“*⁴⁸

Die von den Gruppenmitgliedern **gewählten Überzeugungen und Werte** manifestieren sich in normativen Vorstellungen, die innerhalb der Gruppe gelten. Diese entstehen durch die Auseinandersetzung mit neuen Herausforderungen und die Reflexion über die Richtigkeit von Sachverhalten. Lösungen, die von Führungspersonen oder Gründern vorgeschlagen und akzeptiert werden, prägen die Unternehmenskultur. Im Gegensatz zu sichtbaren Artefakten repräsentieren Überzeugungen und Werte tiefere normative Orientierungen, die das Verhalten der Mitglieder beeinflussen. Diese Werte werden oft in Unternehmensideologien und -philosophien ausgedrückt und beeinflussen das Verhalten und die Entscheidungen der Mitglieder, auch wenn sie nicht immer sichtbar sind. Soziale Validierung innerhalb der Gruppe kann diese Werte bestätigen, auch ohne direkte Überprüfung. Manchmal stehen diese Überzeugungen im Widerspruch zu tatsächlichen Verhaltensweisen, was zu Diskrepanzen zwischen verkündeten Werten und gelebter Praxis führen kann, wie bei Unternehmen, die Teamarbeit fördern, aber individuelles Konkurrenzverhalten belohnen.⁴⁹

Die unterste Ebene des Modells umfasst **grundlegende Annahmen**, die als tiefste Ebenen des unbewussten Verständnisses in einer Organisation gelten. Diese

⁴⁶ vgl. SCHEIN, 2018, S. 36

⁴⁷ vgl. SCHEIN, 2018, S. 37

⁴⁸ SCHEIN, 2018, S. 37

⁴⁹ vgl. SCHEIN, 2018, S. 37 - 39

Annahmen manifestieren sich, wenn eine Problemlösung wiederholt erfolgreich ist und als gegeben akzeptiert wird. Sie transformieren sich von Hypothesen oder Werten zu akzeptierten Realitäten, die das Verhalten und die Entscheidungen der Gruppenmitglieder grundlegend prägen. Diese basalen Überzeugungen unterscheiden sich von dominanten Werteorientierungen, die verschiedene Handlungsalternativen bieten. Die Verankerung dieser grundlegenden Annahmen führt zu einer geringen Berücksichtigung alternativer Denkweisen und Handlungen.⁵⁰ Grundlegende Annahmen sind implizite, in Gebrauch befindliche Theorien, die das alltägliche Verhalten steuern. Sie beeinflussen die Wahrnehmung, Beurteilung, emotionale Reaktion und das Verhalten von Individuen in ihrer Umwelt. Diese Annahmen bestimmen somit die interne Funktionsweise einer Organisation sowie das Handeln ihrer Mitglieder in der Außenwelt. Eine Modifikation dieser Annahmen hat tiefgreifende Auswirkungen, da sie die Basis der kulturellen Identität und Wertvorstellungen einer Organisation betrifft. Transformationsprozesse dieser Art erfordern hohe Reflexionsfähigkeit und können gravierende, herausfordernde Veränderungen nach sich ziehen.⁵¹

Um erneut auf die Aussage von DRUCKER „*Culture eats strategy for breakfast*“ zurückzugekommen. DRUCKER könnte damit andeuten, dass Unternehmenskultur eine gewisse Überlegenheit in Unternehmen darstellt und auch das regelrechte Aufzwingen einer Strategie nutzlos sei. SCHEIN unterstützt diese These und kritisiert populäre Literatur dahingegen, dass „*Allgemeine Argumente [...] sind nicht stichhaltig, es sei denn sie [die Autoren der populären Literatur] könnten nachweise, dass die Grundannahmen, auf denen diese ‚neuen Werte‘ basieren, dem Umfeld angepasst sind, in dem das Unternehmen funktionieren muss.*“⁵² Die grundlegenden Annahmen SCHEINs legen ebenfalls die Schlussfolgerung nahe, dass neue Wege und Werte zwar im Sinne einer Strategie vorgelebt werden, die Mitarbeiter jedoch auf ihre bereits bewährten Lösungswege und Ritualien zurückgreifen werden, da sie von diesen grundlegend geprägt sind. Dies bedingt eine tiefgreifendere Transformation als das Bilden neuer Strategien.

Unterdessen werden Unternehmenskulturen in erheblichem Maße von informellen und mikropolitischen Prozessen innerhalb der Organisation beeinflusst. Es ist von entscheidender Bedeutung, diesen Aspekt bei der Betrachtung der Unternehmenskultur nicht außer Acht zu lassen. Darüber hinaus ist der Einfluss starker und schwacher Kulturen von Belang, die ihrerseits das Resultat informeller Prozesse sein können. Für einen Einblick in die Thematik sei erneut auf die Arbeit „Unternehmenskultur und ihr Einfluss auf das Innovationsmanagement“⁵³ verwiesen.

⁵⁰ vgl. SCHEIN, 2018, S. 39 - 40

⁵¹ vgl. SCHEIN, 2018, S. 40 - 43

⁵² SCHEIN, 2010, S. 28

⁵³ NEUBERT, 2024

Für eine vertiefende Auseinandersetzung mit den genannten Aspekten wird auf die Werke von SCHREYÖGG und GEIGER⁵⁴ (informelle Prozesse und starke sowie schwache Unternehmenskulturen) sowie NEUBERGER⁵⁵ (mikropolitische Prozesse) verwiesen. Des Weiteren sei auf die Werke von SCHEIN, beispielsweise „Organisationskultur“⁵⁶ und „Organisationskultur und Leadership“⁵⁷, verwiesen, um ein vertieftes Verständnis des emergenten Systems der Unternehmenskultur zu erlangen.

Um das Verständnis und die Greifbarkeit von Unternehmenskulturen zu fördern, existieren diverse Rahmenwerke und Methoden, welche eine Messbarkeit derselben ermöglichen. Das folgende Kapitel präsentiert das CVF als ein Konzept, das als Rahmenwerk dienen kann. Zu diesem Zweck wurde das OCAI entwickelt, welches der Messung der Unternehmenskultur dient.

2.4 Competing Values Framework von Cameron & Quinn

Das Modell

Das CVF, entwickelt von CAMERON und QUINN, ist ein weltweit anerkanntes Forschungsinstrument zur Analyse von Unternehmenskulturen. Es ermöglicht die Erfassung und Kategorisierung zentraler, oft gegensätzlicher Unternehmenswerte, indem es diese in vier verschiedene Kulturtypen einteilt. Im deutschsprachigen Raum auch als Modell der konkurrierenden Werte bekannt, basiert das CVF auf statistischen Analysen von Erfolgsfaktoren in Unternehmen. Diese Untersuchungen führten zur Identifikation zweier Hauptdimensionen, die die Unternehmenskultur prägen.⁵⁸

Die erste Dimension differenziert Effektivitätskriterien, die Flexibilität, Diskretion und Dynamik betonen, von solchen, die Stabilität, Ordnung und Kontrolle hervorheben. Diese Dichotomie spiegelt sich in Unternehmensstrukturen wider, die entweder durch Flexibilität und Individualität oder durch Stabilität und Kontrolle gekennzeichnet sind. Organisationen, die Veränderung und Anpassungsfähigkeit priorisieren, stehen solchen gegenüber, die Beständigkeit und Vorhersehbarkeit als Erfolgsfaktoren sehen. Die zweite Dimension unterscheidet Kriterien mit interner Orientierung, Integration und Einheit von solchen mit externer Orientierung, Differenzierung und Wettbewerbstendenzen. Somit variiert der Fokus von Unternehmen zwischen einer harmonischen internen Kultur und einer stark auf externe Interaktionen und Wettbewerb ausgerichteten Kultur. Die Effektivität eines Unternehmens kann entweder durch interne Kohäsion und Übereinstimmung oder durch externe Differenzierung und Konkurrenzfähigkeit definiert werden. Diese beiden Dimensionen bilden vier Quadranten, die jeweils eine eigene Gruppe von Indikatoren für organisatorische Effektivität darstellen und die Kernwerte definieren, auf denen Urteile

⁵⁴ SCHREYÖGG; GEIGER, 2016

⁵⁵ NEUBERGER, 2006

⁵⁶ SCHEIN 2010

⁵⁷ SCHEIN 2018

⁵⁸ vgl. CAMERON; QUINN, 2006, S. 33 - 34

über Organisationen basieren.⁵⁹ Abbildung 4 zeigt die Beziehung der zwei Dimensionen und die daraus entstehenden vier Quadranten.

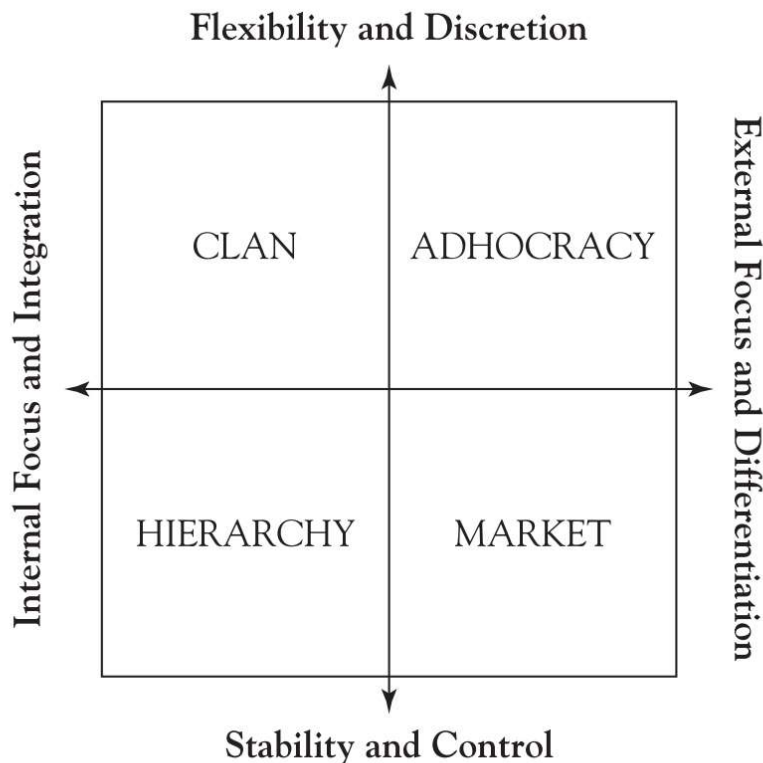


Abbildung 4 Das Competing Values Framework
(CAMERON; QUINN, 2006, S. 35)

Innerhalb eines Kontinuums wird ein Kernwert betont, während der entgegengesetzte Wert als Gegenpol betrachtet wird. Diese Polaritäten lassen sich durch die Dimensionen Flexibilität versus Stabilität sowie intern versus extern erklären. Die Dimensionen generieren Quadranten, in denen die Werte auf der Diagonalen widersprüchlich sind:

- Oberer linker Quadrant: Betont interne, organische Werte.
- Unterer rechter Quadrant: Fokussiert auf externe, kontrollorientierte Werte.
- Oberer rechter Quadrant: Hebt externe, organische Werte hervor.
- Unterer linker Quadrant: Konzentriert sich auf interne, kontrollorientierte Werte.

Diese Gegenüberstellung der divergierenden Werte führt zur Bezeichnung des Modells als „Competing Values Framework“.⁶⁰

⁵⁹ vgl. CAMERON; QUINN, 2006, S. 34 - 35

⁶⁰ vgl. CAMERON; QUINN, 2006, S. 35 - 36

Wie bereits in Abbildung 4 dargestellt, erfolgt eine Unterteilung des CVF in die vier Unternehmenskulturtypen Klan-Kultur, Ad-Hoc-Kultur, Markt-Kultur und Hierarchie-Kultur, welche im Folgenden näher erläutert werden.

Die Kulturtypen

1) Klan-Kultur

Die Klan-Kultur, in der oberen linken Quadranten in Abbildung 4 dargestellt, weist eine gewisse Ähnlichkeit mit einer familienartigen Organisation auf. Diese Kulturform erfuhr insbesondere durch Studien an japanischen Unternehmen in den späten 1960er und frühen 1970er Jahren eine besondere Bekanntheit. Es konnte eine Ausrichtung auf gemeinsame Werte und Ziele, Zusammenhalt, Partizipation, Individualität sowie ein ausgeprägtes Gemeinschaftsgefühl festgestellt werden. Klan-Organisationen weisen eine deutliche Parallele zu familialen Strukturen auf, wobei die Ausgestaltung eine größere Nähe zu erweiterten Familien als zu rein wirtschaftlichen Einheiten aufweist. Diese Firmen sind durch Teamarbeit, Mitarbeiterbeteiligungsprogramme sowie eine starke Unternehmensbindung an die Mitarbeiter gekennzeichnet.⁶¹

Die Steuerung der Umgebung erfolgt in der Klan-Kultur am effektivsten durch Teamarbeit und Mitarbeiterentwicklung. Kunden werden als Partner betrachtet, wobei das Hauptziel des Managements in der Befähigung von Mitarbeitern sowie der Förderung ihrer Teilnahme, ihres Engagements und ihrer Loyalität besteht. Ein weiteres wesentliches Element dieser Kulturform ist die Schaffung eines Arbeitsumfelds, das von Menschlichkeit und Unterstützung geprägt ist. Die Führungskräfte agieren in dieser Organisationsform als Mentoren oder gar als Elternfiguren, wodurch eine Kultur der Loyalität und Tradition installiert wird, welche die Organisation kohäsiv stabilisiert. Der Erfolg einer solchen Kultur lässt sich folglich weniger anhand finanzieller Kennzahlen bemessen. Von entscheidender Bedeutung sind vielmehr das interne Klima sowie der Wohlbefindlichkeitsindex der Mitarbeiter. In diesem Kontext erlangen insbesondere die Prinzipien der Teamarbeit, Partizipation und des Konsenses besondere Beachtung. Die Effektivität der Klan-Kultur manifestiert sich insbesondere in dynamischen Umwelten, die durch hohe Volatilität und Intransparenz gekennzeichnet sind.⁶²

2) Ad-Hoc-Kultur

Die Ad-Hoc-Kultur, geprägt durch den Übergang vom Industrie- zum Informationszeitalter, hat sich als besonders anpassungsfähig an die dynamischen und schnelllebigen Bedingungen des 21. Jahrhunderts erwiesen. Diese Organisationsform definiert Innovation und wegweisende Initiativen als maßgeblichen Faktor für den Erfolg und legt großen Wert auf die Entwicklung neuer Produkte und

⁶¹ vgl. CAMERON; QUINN, 2006, S. 41

⁶² vgl. CAMERON; QUINN, 2006, S. 41 - 43

Dienstleistungen sowie die Ausrichtung auf zukünftige Trends. Das Management fördert dabei unternehmerisches Denken und kreative Prozesse, welche in engem Zusammenhang mit den neuesten technologischen Entwicklungen stehen. In Ad-Hoc-Organisationen ist keine zentralisierte Machtstruktur vorhanden. Stattdessen wird die Autorität dynamisch von Person zu Person oder von Team zu Team verteilt, wobei die jeweilige Verteilung von den Anforderungen der Projekte abhängt. Die Projekte werden als eigenständige Einheiten behandelt, welche nach Abschluss wieder aufgelöst werden. Dadurch entstehen temporäre Strukturen, welche eine hohe Flexibilität aufweisen und eine schnelle Anpassung an neue Herausforderungen ermöglichen.⁶³

Die Arbeitsumgebung in solchen Organisationen ist darauf ausgerichtet, kreative Problemlösungen und innovative Konzepte zu fördern. Die Organisationsstruktur ist in höchstem Maße flexibel und passt sich häufig an veränderte Anforderungen an. Die Zuständigkeiten und Richtlinien unterliegen einer fortlaufenden Veränderung, ebenso wie die Titel und Aufgabenbereiche sowie die Ausrichtung der Abteilungen. Dieser Prozess zielt darauf ab, innovative Lösungsansätze und das Erforschen neuer Methoden zu fördern. Die Führungskräfte sind primär mit dem Innovationsprozess neuer Erkenntnisse, Produkte und Dienstleistungen betraut, wobei eine ausgeprägte Bereitschaft zu Neuorientierungen und Problemlösungsansätzen gegeben ist. Der langfristige Erfolg solcher Organisationen ist maßgeblich von schnellem Wachstum und der Erschließung neuer Ressourcen abhängig. Dabei liegt der Fokus auf der Produktion einzigartiger und origineller Lösungen.⁶⁴ In der Konsequenz lässt sich die Ad-Hoc-Kultur als derjenigen Kulturtyp identifizieren, der die Innovationstätigkeit am stärksten fördert. Diese These konnte in mehreren Studien ebenfalls belegt werden⁶⁵.

3) Markt-Kultur

In den späten 1960er Jahren etablierte sich die Markt-Kultur als Antwort auf transformierte Wettbewerbsbedingungen. Diese Organisationsform fokussiert auf die Reduzierung von Transaktionskosten, um die Effektivität zu steigern, und orientiert sich in hohem Maße an der externen Umgebung, indem sie Beziehungen zu Akteuren wie Lieferanten, Kunden und Regulierungsbehörden pflegt. Im Gegensatz zu den auf Flexibilität ausgerichteten Ad-Hoc-Kulturen und den auf interne Kooperation fokussierten Klan-Kulturen nutzt die Markt-Kultur ökonomische Marktmechanismen und monetären Austausch, um die Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität zu fördern. In dieser Kultur wird ein hoher Wert auf die externe Positionierung und Kontrolle gelegt. Führungskräfte profilieren sich als zielorientierte Wettbewerber, die darauf abzielen, die Konkurrenz zu übertreffen und eine führende Marktposition zu erlangen. Diese Zielsetzung reflektiert eine grundlegende Annahme der Markt-Kultur: Ein

⁶³ vgl. CAMERON; QUINN, 2006, S. 43

⁶⁴ vgl. CAMERON; QUINN, 2006, S. 44 - 45

⁶⁵ NARANJO VALENCIA; SANZ VALLE; JIMÉNEZ JIMÉNEZ, 2010; ZEB; u.a., 2021; DEL MARÍA ROSARIO; PATRICIA S.; RENÉ, 2017; MATZLER; u.a., 2013

wettbewerbsintensives, herausforderndes Umfeld erfordert eine kontinuierliche Optimierung der Wettbewerbsposition. Die Marktorganisationen werden durch den Wettbewerbsgedanken zusammengehalten, streben nach ehrgeizigen Zielen und definieren ihren Erfolg anhand von Marktanteil und Marktdurchdringung.⁶⁶

Die Markt-Kultur postuliert ein externes Umfeld, das durch eine feindliche Einstellung gegenüber Konkurrenten und deren Produkten gekennzeichnet ist. Zudem werden wählerische Verbraucher sowie der Bedarf nach klaren, oft konfrontativen Unternehmensstrategien angenommen. Die Fokussierung liegt auf der Definition von Zielen sowie der Implementierung von Strategien, welche nicht nur eine Steigerung der Produktivität und Rentabilität zum Ziel haben, sondern auch eine langfristige Stabilität und den Erfolg des Unternehmens sichern sollen. Diese Leitgedanken determinieren die operative und strategische Ausrichtung von Marktorganisationen.⁶⁷

4) Hierarchie-Kultur

Die Hierarchie-Kultur basiert auf den klassischen Merkmalen der Bürokratie, wie sie der deutsche Soziologe MAX WEBER im frühen 20. Jahrhundert definiert hat. Die genannten Merkmale umfassen unter anderem Regeln, Spezialisierung, Meritokratie, Hierarchie, Trennung von Eigentum, Unpersönlichkeit und Verantwortlichkeit. WEBER erachtete diese Struktur als effektiv, um in einer stabilen Umgebung Produkte und Dienstleistungen in effizienter und verlässlicher Weise zu erstellen. Die Hierarchie-Kultur ist insbesondere in großen Organisationen und Regierungsbehörden vorzufinden und ist durch klare Entscheidungslinien, standardisierte Regeln und Verfahren sowie Kontroll- und Rechenschaftsmechanismen gekennzeichnet.⁶⁸

Diese Kulturform legt großen Wert auf Stabilität, Vorhersehbarkeit und Effizienz. Die Organisationen, die diese Kultur verfolgen, sind durch eine formalisierte und strukturierte Arbeitsumgebung gekennzeichnet, in der Verfahren und Richtlinien das Handeln der Menschen bestimmen. Effektive Führungskräfte sind in der Lage, den Betrieb reibungslos zu koordinieren und zu organisieren. Die Einhaltung formaler Regeln und die Formalität als solche sind von zentraler Bedeutung für die Aufrechterhaltung der Organisation und die Erreichung ihrer Ziele.⁶⁹ Im Vergleich zu anderen Kulturtypen, betont die Hierarchie-Kultur Ordnung und Effizienz durch strikte Regeln und eine klare Hierarchie.

In Anlehnung an das CVF wurde das OCAI entwickelt, das sich als standardisierter Fragebogen zur Evaluierung von Unternehmenskulturtypen versteht. Der Fragebogen basiert auf dem CVF und ermittelt die vorherrschende Kultur-Dominanz. Details zur Konzeption und Anwendung werden in Kapitel 3.2 zur Datenerhebung behandelt.

⁶⁶ vgl. CAMERON; QUINN, 2006, S. 39

⁶⁷ vgl. CAMERON; QUINN, 2006, S. 40

⁶⁸ vgl. CAMERON; QUINN, 2006, S. 37

⁶⁹ vgl. CAMERON; QUINN, 2006, S. 38

2.5 Zwischenfazit

Die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit beginnen mit einer umfassenden Definition des Begriffs „Innovation“ (Kapitel 2.1). Der Begriff der Innovation wurde als die Operationalisierung kreativen Potenzials beschrieben, welche durch neue, adaptive Lösungen wirtschaftliches Wachstum und Wettbewerbsvorteile generiert. In der Folge wurde der Begriff der Innovationstätigkeit eingeführt, welcher die Gesamtheit aller unternehmerischen Aktivitäten zur Förderung und Umsetzung von Innovationen umfasste (Kapitel 2.1). Im weiteren Verlauf erfolgte eine detaillierte Behandlung des Begriffs der Innovationskultur (Kapitel 2.2). Zunächst wurde der allgemeine Kulturbegriff erläutert, der in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen unterschiedliche Definitionen aufwies. Der Begriff der Innovationskultur bezeichnet eine von den Mitgliedern einer Organisation geteilte, innovationsförderliche Kombination von Werten, welche die Entwicklung kreativen Potenzials und die Förderung innovativer Prozesse unterstützt. Es wurde betont, dass Elemente wie offene Kommunikation, Partizipation, Kollaboration und eine positive Fehlerkultur wesentliche Bestandteile einer innovationsförderlichen Kultur sind. Im nachfolgenden Schritt wurde die Definition der Unternehmenskultur erörtert (vgl. Kap. 2.3). Unternehmenskultur wurde als implizite Überzeugungen, Werte und Verhaltensweisen beschrieben, die das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Im Rahmen dessen wurde das Drei-Ebenen-Modell von SCHEIN präsentiert, welches die Kultur in Artefakte, gewählte Überzeugungen und Werte sowie grundlegende Annahmen differenziert untergliedert. Als Artefakte werden sichtbare Elemente wie Architektur und Arbeitskleidung bezeichnet. Gewählte Überzeugungen und Werte hingegen stellen tiefere normative Orientierungen dar. Die grundlegenden Annahmen stellen die tiefste Ebene dar und beeinflussen das Verhalten sowie die Entscheidungen der Gruppenmitglieder auf unbewusste Weise. In der Folge der dargelegten Überlegungen wurde im weiteren Verlauf das CVF von CAMERON und QUINN erörtert (vgl. Kapitel 2.4). Dieses Modell zur Analyse von Unternehmenskulturen differenziert zwischen vier Kulturtypen: Klan-Kultur, Ad-Hoc-Kultur, Markt-Kultur sowie Hierarchie-Kultur. Die genannten Kulturformen sind jeweils auf spezifische organisatorische Anforderungen und Umweltbedingungen ausgerichtet. Die Klan-Kultur ist geprägt durch familiäre Strukturen und Teamarbeit, während die Ad-Hoc-Kultur durch ihre Flexibilität und Innovationskraft heraussticht. Studien belegen, dass die Ad-Hoc-Kultur die innovativste Kulturform ist, da sie unternehmerisches Denken und die Entwicklung neuer Produkte in besonderem Maße fördert. Die Markt-Kultur ist auf Wettbewerbsfähigkeit ausgerichtet, während die Hierarchie-Kultur Stabilität und Effizienz durch bürokratische Strukturen gewährleistet.

Das dritte Kapitel dient der detaillierten Darlegung des methodischen Vorgehens. Im Anschluss erfolgt in Kapitel 4 die Präsentation und Interpretation der Ergebnisse.

3 Methodisches Vorgehen

3.1 Vorstellung der GEALAN Fenster-Systeme GmbH

Die GEALAN Fenster-Systeme GmbH (im Folgenden mit GEALAN genannt) ist eine weltweit agierende Unternehmensgruppe mit Hauptsitz im oberfränkischen Oberkotzau. Das Kerngeschäft des Unternehmens umfasst die Entwicklung, Produktion und den Vertrieb von Profilsystemen für Fenster und Türen aus Kunststoff. Neben dem Hauptsitz in Oberkotzau verfügt GEALAN über einen weiteren deutschen Produktions- und Logistikstandort im thüringischen Ort Tanna. Des Weiteren werden die Kunststoffprofile von GEALAN an 16 weiteren europäischen Standorten produziert oder vertrieben. Diese befinden sich in Litauen, Polen und Rumänien (Extrusion), Kroatien, Russland und Frankreich (Handelsniederlassungen) sowie in Belgien, Bosnien-Herzegowina, Italien, den Niederlanden, Portugal, Serbien-Montenegro, Slowakei, Spanien, Tschechien und Ungarn (Repräsentanzen)⁷⁰. Weltweit beschäftigt GEALAN ca. 1.600 Mitarbeiter und erwirtschaftete im Jahr 2023 einen Umsatz von 375 Mio. Euro. Seit dem Jahr 2014 ist GEALAN zudem Teil der familiengeführten VEKA AG mit Sitz im westfälischen Sendenhorst.

Die GEALAN verfolgt eine klar definierte Vision: Sie strebt danach, Menschen durch ihre innovativen und nachhaltigen Fensterlösungen zu begeistern. Das Unternehmen kooperiert mit Kunden, Lieferanten und Partnern, um herausragende Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die einen echten Mehrwert bieten. Dabei setzt GEALAN auf moderne Arbeitsmethoden und fördert eine Kultur der Innovation. Die Förderung der Nachhaltigkeit stellt für GEALAN einen zentralen Aspekt dar. Das Unternehmen legt großen Wert auf umweltfreundliche Praktiken, den verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen sowie soziales Engagement. Diese Werte werden im gesamten Unternehmen gefördert und umgesetzt. GEALAN ist sich der Bedürfnisse ihrer Partner entlang der gesamten Wertschöpfungskette bewusst und bietet maßgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen an. Das Unternehmen verfolgt das Ziel, durch exzellenten Service Fensterhändler, Architekten und Endkunden zu überzeugen und zu begeistern. Das übergeordnete Ziel von GEALAN ist es, durch ihre Arbeit und Zusammenarbeit die besten Lösungen für alle Beteiligten zu schaffen.⁷¹

GEALAN definierte außerdem fünf Unternehmenswerte, welche die Basis für die Zusammenarbeit bilden. Diese Werte wurden in einem partizipativen Prozess sowohl mit den Führungskräften als auch den Mitarbeitern entwickelt und umfassen *Professionalität, Teamgeist, Vertrauen, Wertschätzung* und *offene Kommunikation*.

⁷⁰ vgl. online: Über GEALAN, 2024 (09.07.2024)

⁷¹ vgl. online: Über GEALAN, 2024 (09.07.2024)

Sie bilden die Säulen der Unternehmenskultur und dienen als grundsätzliche Prinzipien.⁷²

Im Folgenden erfolgt die Darlegung des Prozesses der Umfrage sowie des Fragebogens im Rahmen der Datenerhebung. Im Anschluss erfolgt eine abschließende Darlegung des Prozesses der Datenauswertung.

3.2 Datenerhebung

Im Rahmen dieser Arbeit erfolgt eine sozialwissenschaftlich-empirische Untersuchung, um die Forschungsfrage beantworten. Die Vorgehensweise entspricht der einer explorativen Datenanalyse. Die explorative Datenanalyse zielt darauf ab, Strukturen, Trends und Muster in einem Satz quantitativer Daten zu identifizieren, welche unter Umständen ohne technische Hilfsmittel übersehen werden könnten⁷³. Das Ziel für diese Arbeit besteht in der Identifikation von Diskrepanzen zwischen dem aktuellen Ist-Zustand und dem angestrebten Soll-Zustand der Unternehmenskultur mithilfe deskriptiver Statistik. Im Rahmen der Datenanalyse werden Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den verschiedenen Gruppen hinsichtlich der demografischen Daten exploriert und interpretiert.

Zu diesem Zweck wurde das OCAI nach CAMERON und QUINN⁷⁴ als standardisierter Fragebogen gewählt. Das OCAI stellt ein Instrument zur Erfassung der aktuellen und gewünschten Unternehmenskultur dar. Es erfasst dominante Wertemuster innerhalb eines Unternehmens und diagnostiziert diese anhand der vier Kulturtypen des CVF (vgl. Kapitel 2.4). Der Einsatz eines Fragebogens als Datenerhebungsmethode bietet mehrere Vorteile. Erstens ermöglicht er eine standardisierte Erfassung von Daten, was die Vergleichbarkeit und Auswertbarkeit der Ergebnisse erleichtert⁷⁵. Zweitens können große Stichproben relativ kostengünstig und effizient erreicht werden⁷⁶. Drittens ist die Anonymität der Teilnehmer besser gewährleistet, was die Ehrlichkeit und Genauigkeit der Antworten fördern kann⁷⁷.

Der Fragebogen basiert auf der ungekürzten Version sowie der deutschen Adaption von STRACK⁷⁸. Da von STRACK lediglich die gekürzte Version übersetzt und adaptiert wurde, wurde ebenfalls auf die Übersetzung von WIENER⁷⁹ zurückgegriffen. Insgesamt werden in dem Fragebogen sechs Bereiche abgefragt, welche wie folgt aufgeführt sind:

- Dominante Charakteristika des Unternehmens

⁷² vgl. online: Maria Brömel, 2021 (09.07.2024)

⁷³ vgl. DÖRING, 2023, S. 630 zit. nach BEHRENS; YU, 2003

⁷⁴ CAMERON; QUINN, 2006

⁷⁵ vgl. GROVES; u.a., 2009, S. 4

⁷⁶ vgl. DILLMAN; SMYTH; CHRISTIAN, 2014, S. 21

⁷⁷ vgl. TOURANGEAU; RIPS; RASINSKI, 2000, S. 123

⁷⁸ STRACK, 2012

⁷⁹ WIENER, 2018

- Organisationszusammenhalt
- Umgang mit den Mitarbeitern
- Erfolgskriterien des Unternehmens
- Strategische Ausrichtung
- Führungsstil

Des Weiteren wurden demografische Daten erhoben, um im Anschluss mithilfe statistischer Testverfahren etwaige Unterschiede zwischen den Gruppen zu beleuchten. Die erhobenen demografischen Daten umfassen Geschlecht, Alter, Funktionsbereich, Tätigkeitsbereich, Arbeitsort laut Arbeitsvertrag sowie Betriebszugehörigkeit. Im Rahmen der Abfrage zum Geschlecht wurde zwischen den Auswahlmöglichkeiten „männlich“, „weiblich“ und „divers“ differenziert. Die Abfrage des Alters erfolgte in Altersgruppen, sodass folgende Auswahlmöglichkeiten bestanden: bis 20 Jahre, 21 bis 30 Jahre, 31 bis 40 Jahre, 41 bis 50 Jahre, 51 bis 60 Jahre sowie ab 61 Jahre. Die Unterteilung der verschiedenen Betriebszugehörigkeiten erfolgte in ähnlicher Weise: weniger als ein Jahr, ein bis fünf Jahre, sechs bis zehn Jahre, elf bis 20 Jahre sowie ab 21 Jahre. Die Abfrage der Funktionsbereiche wurde zur Wahrung der Anonymität großflächig unterschieden, sodass lediglich die Auswahl zwischen gewerblichen Mitarbeitern bis inklusive Schichtführung⁸⁰, Angestellten⁸¹ und Führungskräften ab Sachgebietsleitung bestand. Die Bezeichnung der Funktionsbereiche erfolgt nachfolgend unter Verwendung der Begriffe „gewerbliche Mitarbeiter“, „Führungskräfte“ und „Angestellte“. Die Tätigkeitsbereiche hingegen waren feingliedriger, jedoch so gewählt, dass auch unter Berücksichtigung weiterer demografischer Daten keine Rückschlüsse auf die Identität der Befragten möglich waren. Dabei wurden folgenden Funktionsbereiche unterschieden: Extrusion/Werkzeuginstandhaltung/Betriebs- und Anlagentechnik, Kaschierung, Marketingkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit (im Folgenden mit MKÖ abgekürzt) / Materialwirtschaft, Kaufmännischer Bereich, Logistik, Werkzeugbau, Sales Area 1 und 2, Informationstechnologie, Customer Service Center, Produktmanagement, Forschung und Entwicklung, Mischerei und Recycling, Systemtechnik sowie Qualitätsmanagement. In Bezug auf die Arbeitsort-Abfrage wurde eine Differenzierung vorgenommen und zwischen den beiden deutschen Standorten Oberkotzau und Tanna sowie Remote⁸² unterschieden. In diesem Kontext wurde zudem die Option „keine Angabe“ bei allen Fragen zur Demografie außer denen zum Arbeitsort und der Betriebszugehörigkeit hinzugefügt.

⁸⁰ Gewerbliche Mitarbeiter sind Beschäftigte, die in erster Linie praktische, handwerkliche oder produktionsbezogene Aufgaben ausführen, beispielsweise in der Fertigung oder in der Logistik.

⁸¹ Unter Angestellten werden diejenigen Beschäftigten subsumiert, die überwiegend administrative, kaufmännische und/oder bürogebundene Aufgaben erfüllen.

⁸² In diesem Kontext sei darauf verwiesen, dass Remote lediglich für jene Mitarbeiter relevant ist, die mehr als zwei Tage pro Woche im Homeoffice arbeiten.

In der ursprünglichen Fassung des Fragebogens wurden die Befragten gebeten, Prozentzahlen auf die einzelnen Bereiche zu verteilen, die sich pro Bereich zu 100 % ergänzen. Diese kognitive Anforderung stellte für die Mehrheit der Befragten eine Überforderung dar, was zu fehlerhaften Antworten führte. KALLIATH, BLUEDORN und GILLESPIE⁸³ empfehlen daher den Einsatz gängiger Antwortformate wie fünf- oder siebenstufige Ratingskalen.⁸⁴ In Anbetracht der kritischen Verwendung von Likert-Skalen wurde die 5-stufige Skala von ROHRMANN⁸⁵ verwendet, da dieser empirisch eine praktikable Antwortskala entwickelt hat. Zudem wurde die Antwortskala mit Zahlen ergänzt, um eine optische Imitation einer Intervallskala zu erreichen. Der vollständige Fragebogen ist in Anlage 1 zu finden.

Die Datenerhebung wurde in Abstimmung mit der zuständigen Datenschutzbeauftragten und den Betriebsräten der GEALAN-Standorte Tanna und Oberkotzau durchgeführt. Ein Pretest wurde am 22. Mai 2024 mit zwei Mitarbeitern der GEALAN durchgeführt. Auf Basis der Rückmeldungen wurden geringfügige Modifikationen vorgenommen, um die Verständlichkeit für alle Mitarbeiter zu optimieren und die Relevanz der Fragen zu erhöhen. Diesbezüglich sei exemplarisch erwähnt, dass einige Formulierungen vereinfacht und spezifische betriebliche Begriffe hinzugefügt wurden.

Zur Evaluierung der Reliabilität des Fragebogens wurde die Berechnung von Cronbachs Alpha⁸⁶ für den gesamten Fragebogen (ohne demografische Daten) sowie der einzelnen Kulturtypen vorgenommen. Der Cronbachs Alpha-Koeffizient dient der Ermittlung der internen Konsistenz, welche die durchschnittliche Korrelation zwischen den Einzelitems darstellt⁸⁷. Die Ergebnisse sind in Tabelle 1 ersichtlich.

Skala	Cronbachs Alpha
Gesamt	0,915
Klan-Kultur	0,840
Ad-Hoc-Kultur	0,804
Markt-Kultur	0,710
Hierarchie-Kultur	0,818

Tabelle 1 Ergebnisse von Cronbachs Alpha
(eigene Darstellung)

⁸³ KALLIATH; BLUEDORN; GILLESPIE, 1999

⁸⁴ vgl. STRACK, 2012, S. 32

⁸⁵ ROHRMANN, 1978

⁸⁶ CRONBACH, 1951

⁸⁷ vgl. DÖRING, 2023, S. 296

Werte zwischen 0,7 und 0,95 werden als akzeptabel erachtet, wobei Werte von über 0,8 als gut und Werte von 0,9 als exzellent gelten⁸⁸.

Der Fragebogen wurde im Zeitraum vom 10. bis 30. Juni 2024 auf der Online-Plattform LimeSurvey zur Verfügung gestellt. Die Distribution erfolgte mittels eines Aushangs im Intranet, welcher einen Link zum Fragebogen beinhaltete. Für Mitarbeiter, denen kein Zugang zu einem Computer am Arbeitsplatz zur Verfügung stand, wurden die Fragebögen in Papierform durch die jeweiligen Gruppen- und Sachgebietsleiter verteilt. Die Einladung zur Teilnahme erfolgte für alle Mitarbeiter der GEALAN an den Standorten Tanna und Oberkotzau. Die Teilnahme war freiwillig und anonym und erfolgt in Übereinstimmung mit den Vorgaben der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO).

Die Beantwortung der Fragen erfolgt ohne Berücksichtigung der Richtigkeit oder Falschheit. In diesem Kontext weisen die Autoren darauf hin, dass es keine allgemeingültige Definition von „richtiger“ oder „falscher“ Kultur gibt. Es kann zudem angenommen werden, dass jede Organisation durch eine andere Reihe von Antworten beschrieben werden wird.⁸⁹

Im Anschluss an die Datenerhebung erfolgt nun die Auswertung der gesammelten Daten. Ziel ist die Interpretation der gewonnenen Informationen sowie die Ableitung relevanter Schlüsse für die Untersuchung.

3.3 Datenauswertung

Die Datenauswertung wurde mit Hilfe der Tabellenkalkulationssoftware Microsoft Excel (im Folgenden Excel genannt) und dem Analyse- und Statistikprogramm IBM SPSS Statistics (im Folgenden SPSS genannt) durchgeführt. Excel dient dazu die erhobenen Daten mittels deskriptiver Statistik statistisch aufzubereiten und in Tabellenform auszuwerten und somit beschreibbar zu machen. Die Anwendung von SPSS diene der Überprüfung der Normalverteilung sowie der Ermittlung von signifikanten Unterschieden unter Zuhilfenahme inferenzstatistischer Verfahren.

Im Rahmen der Vorbereitung der deskriptiven Auswertung wurden zunächst die unvollständig ausgefüllten Fragebögen ausgeschlossen. Im Anschluss wurden die vollständigen Antworten in Excel umkodiert, sodass lediglich die numerischen Werte der ausgewählten Antworten verblieben. Folglich stand eine metrische Skala zur Verfügung, welche als Grundlage für die Berechnung der nachfolgenden Kennziffern diene.

Es wurden verschiedene Lagemaße und Streuungsmaße verwendet, um die Resultate zu beschreiben. Die Lagemaße waren: Arithmetisches Mittel, Median und Modus.

⁸⁸ vgl. TAVAKOL; DENNICK, 2011, S. 54 zit. nach NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994

⁸⁹ vgl. CAMERON; QUINN, 2006, S. 24

Das arithmetische Mittel (im Folgenden mit „M“ abgekürzt) wurde für alle Fragen sowie verschiedene Kulturtypen, sowohl gesamt als auch zwischen Soll und Ist, berechnet.⁹⁰ Es repräsentiert den Durchschnittswert und ist nützlich zur Erfassung allgemeiner Tendenzen, jedoch anfällig für Ausreißer. Der Median, der die Datenreihe in zwei gleich große Hälften teilt, ist weniger anfällig für Ausreißer und bietet ein realistischeres Bild der zentralen Tendenz.⁹¹ Der Modus identifiziert den häufigsten Wert im Datensatz und ist besonders bei kategorialen Daten aussagekräftig.⁹²

Zur deskriptiven Auswertung zählen ebenfalls Streuungsmaße, diese geben an, wie weit die einzelnen Datenpunkte voneinander bzw. von einem festen Bezugspunkt entfernt sind⁹³. Für die Streuungsmaße wurden folgende Größen herangezogen: Spannweite, Varianz, Standardabweichung, Standardfehler, Quartile und Perzentile.

Die Spannweite misst die Differenz zwischen dem größten und dem kleinsten Wert einer Stichprobe. Die Varianz quantifiziert die durchschnittliche quadratische Abweichung der Datenpunkte vom Mittelwert und dient zur Beurteilung der Konsistenz der Daten. Die Standardabweichung, die Quadratwurzel der Varianz, gibt die durchschnittliche Abweichung der Datenpunkte vom Mittelwert an und wird in der gleichen Einheit wie die Daten ausgedrückt, was die Interpretation erleichtert. Der Standardfehler misst die Streuung der Stichprobenmittelwerte um den wahren Populationsmittelwert und ist ein Indikator für die Präzision der Mittelwertschätzung.⁹⁴

Perzentile teilen geordnete Datenreihen in Gruppen auf, wobei Quartile eine spezielle Form der Perzentile sind, die die Daten in vier gleich große Gruppen unterteilen. Der Interquartilsabstand wird durch die Differenz zwischen dem oberen und unteren Quartil definiert. Zusätzlich wurden das 10-Perzentil und das 90-Perzentil berechnet, die die Werte definieren, unter denen jeweils 10 % bzw. 90 % der Daten liegen.⁹⁵

Die Mittelwertsdiskrepanzen zwischen einer aktuellen und einer erwünschten Kultur wurden anhand von Netzdiagrammen in Excel dargestellt. Dabei wurden die Mittelwerte für verschiedene Kulturdimensionen sowohl für den Ist- als auch für den Soll-Zustand ermittelt und in einem Netzdiagramm abgebildet. Jede Ecke des Netzes repräsentiert einen der ermittelten Mittelwerte. Die Linien zwischen den Ecken verbinden diese Werte, wodurch die Form des Netzes entsteht. Die Gegenüberstellung der beiden Zustände in Form eines Netzdiagramms erlaubt einen visuellen Vergleich der Unterschiede, da die Flächen der beiden Diagramme übereinandergelegt werden. Die Ergebnisse der dargestellten Lage- und Streuungsmaße sind der Anlage 3 zu entnehmen.

⁹⁰ vgl. BACKHAUS; u.a., 2023, S. 19 - 20

⁹¹ vgl. SIBBERTSEN; LEHNE, 2021, S. 36

⁹² vgl. DULLER, 2019, S. 110

⁹³ vgl. SIBBERTSEN; LEHNE, 2021, S. 35

⁹⁴ vgl. DULLER, 2019, S. 121

⁹⁵ vgl. DULLER, 2019, S. 111 - 112

Im Anschluss an die deskriptive Statistik wurden statistische Tests zur Ermittlung signifikanter Unterschiede durchgeführt. Im Rahmen der Vorbereitung erfolgte eine Umkodierung der Daten, sodass metrische Skalen entstanden, wobei sich an der Vorgehensweise von Excel orientiert wurde. Im Rahmen der Datenaufbereitung wurden für die demografischen Variablen Dummy-Variablen gebildet. Ebenso wurden Fragebögen, die unvollständig ausgefüllt worden waren, ausgeschieden. Des Weiteren wurden diejenigen Antworten, welche bei der Abfrage zu den demografischen Daten den Wert „keine Angabe“ aufwiesen, in SPSS als fehlend markiert, sodass sie nicht in die Analyse miteinbezogen wurden. Im Rahmen der Berechnung der Signifikanzen wurden lediglich die Gruppen Funktionsbereich, Alter, Geschlecht, Arbeitsort und Betriebszugehörigkeit als unabhängige Variablen berücksichtigt. Die Gruppe des Tätigkeitsbereichs wurde nicht einbezogen, da die jeweiligen Stichprobenteile zu klein sind, um eine valide Untersuchung zu gewährleisten. Im Rahmen der Datenanalyse wurden. Hinsichtlich des Geschlechts wurde ebenfalls nur die Differenzierung zwischen den beiden Geschlechtern „männlich“ und „weiblich“ vorgenommen, da die Stichprobe „divers“ eine zu geringe Anzahl von Fällen aufweist. Ebenso wurden die unter 20-jährigen bei der Analyse der Altersgruppen nicht berücksichtigt.

Zunächst wurde der Kolmogorov-Smirnov-Test⁹⁶ in SPSS angewandt, um die Normalverteilung der Variablen zu überprüfen. Dieser Test vergleicht die Verteilung einer Stichprobenvariablen mit einer theoretischen Verteilung, um Abweichungen zu identifizieren⁹⁷. Die Ergebnisse sind im Anlage 2 aufgeführt. Die Überprüfung der Normalverteilung ist von entscheidender Bedeutung, da renommierte Testverfahren wie die Varianzanalyse eine Normalverteilung der Daten voraussetzen⁹⁸.

Da eine Vielzahl von Tests keine Normalverteilung aufwies (vgl. Anlage 2), wurden zur Ermittlung signifikanter Unterschiede nichtparametrische Tests herangezogen. Für demografische Daten mit mehr als zwei Ausprägungen wurde der Kruskal-Wallis-H-Test⁹⁹ verwendet, der die Unterschiede im Median zwischen mehreren Verteilungen analysiert, indem die Messwerte in eine gemeinsame Rangfolge gebracht werden.¹⁰⁰ Bei signifikanten Resultaten wurde der Mann-Whitney-U-Test¹⁰¹ für zwei unabhängige Stichproben durchgeführt. Dieser Test untersucht Unterschiede in der zentralen Lage zwischen Verteilungen anhand der Rangplätze der Daten und stellt somit eine Alternative zum parametrischen t-Test dar.¹⁰² Innerhalb der durchgeführten Tests wurde ein Signifikanzniveau von 5 % ($\alpha = 0,05$) zugrunde gelegt.

⁹⁶ KOLMOROGOV, 1933; SMIRNOV, 1948

⁹⁷ vgl. JANSSEN; LAATZ, 2017, S. 646

⁹⁸ vgl. BACKHAUS; u.a., 2023, S. 218

⁹⁹ KRUSKAL; WALLIS, 1952

¹⁰⁰ vgl. JANSSEN; LAATZ, 2017, S. 665 - 666

¹⁰¹ MANN; WHITNEY, 1947

¹⁰² vgl. JANSSEN; LAATZ, 2017, S. 652

In die Auswertung fließen darüber hinaus die mittleren Ränge des Kruskal-Wallis-H-Tests für die unabhängigen Variablen Funktionsbereich, Altersgruppe, Beschäftigungsdauer und Arbeitsort ein, welche seitens SPSS berechnet werden. Dies erfolgt vor dem Hintergrund, dass diese Werte aufzeigen, welche Gruppe im Durchschnitt höhere oder niedrigere Ausprägungen der abhängigen Variablen aufweist. SPSS ordnet alle Datenpunkte nach ihren Werten, weist ihnen Ränge zu und berechnet für jede Gruppe den Durchschnitt dieser Ränge. Die mittleren Ränge demonstrieren folglich die relative Verteilung der Werte der einzelnen Gruppen und dienen als Fundament für die Evaluierung der Signifikanz.¹⁰³ Somit lässt sich feststellen, dass eine Gruppe mit einem höheren mittleren Rang tendenziell höhere Werte in der abhängigen Variablen aufweist, während eine Gruppe mit einem niedrigeren mittleren Rang niedrigere Werte zeigt. In Bezug auf das Geschlecht werden die Ränge des Mann-Whitney U-Tests verwendet, da aufgrund der nur zwei vorliegenden Gruppen die Berechnung des Kruskal-Wallis-H-Tests nicht erforderlich ist. Die Berechnung der Ränge der Daten erfolgt beim Mann-Whitney-U-Test in ähnlicher Weise wie beim Kruskal-Wallis-Test. Im ersten Schritt werden die Datenpunkte beider Gruppen zusammengeführt und in aufsteigender Reihenfolge sortiert. Jedem Datenpunkt wird ein Rang zugewiesen, wobei gleiche Werte den Durchschnitt ihrer Ränge erhalten. In der Folge werden die Ränge für die Datenpunkte jeder Gruppe summiert, um die jeweilige Rangsumme zu ermitteln. Die Berechnung des U-Werts basiert auf den Rangsummen, welche folglich eine entscheidende Rolle bei der Signifikanzbewertung einnehmen.¹⁰⁴ Es lässt sich konstatieren, dass eine Gruppe mit höheren Rangwerten tendenziell höhere Werte in der abhängigen Variablen aufweist, während eine Gruppe mit niedrigeren Rängen niedrigere Werte zeigt.

Nachdem die Datenerhebung, der Erhebungsgegenstand sowie die verwendeten Methoden der deskriptiven Statistik und die ausgewählten Testverfahren abschließend geklärt wurden, wird im Folgenden die Stichprobenverteilung im Kapitel 4.1 vorgestellt. Im Anschluss werden im Kapitel 4.2 die Ergebnisse der dargelegten Methodik präsentiert.

¹⁰³ vgl. JANSSEN; LAATZ, 2005, S. 552

¹⁰⁴ vgl. JANSSEN; LAATZ, 2005, S. 543 - 544

4 Ergebnisse

4.1 Beschreibung der Stichprobe

Die Grundgesamtheit der Untersuchung umfasst 921 Mitarbeiter, wobei etwa 83 % Männer ($n=769$) und etwa 17 % Frauen ($n=152$) sind. An der Umfrage nahmen insgesamt 220 Personen teil, von denen 43 den Fragebogen nicht vollständig ausfüllten. Die 43 unvollständigen Antworten wurden für die Analyse nicht berücksichtigt, sodass insgesamt 177 vollständig beantwortete Fragebögen vorliegen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von ca. 20 %. Die Geschlechterverteilung ist homogen. Knapp 17 % der Befragten sind Frauen, etwa 8,5 % machten keine Angabe und weniger als 1 % identifizierten sich als divers. Der Anteil der Männer unter den Befragten beträgt knapp drei Viertel. Somit kann festgestellt werden, dass die ermittelte Stichprobe hinsichtlich der Geschlechterverteilung mit der Grundgesamtheit in etwa übereinstimmt. Abbildung 5 zeigt die Geschlechterverteilung.

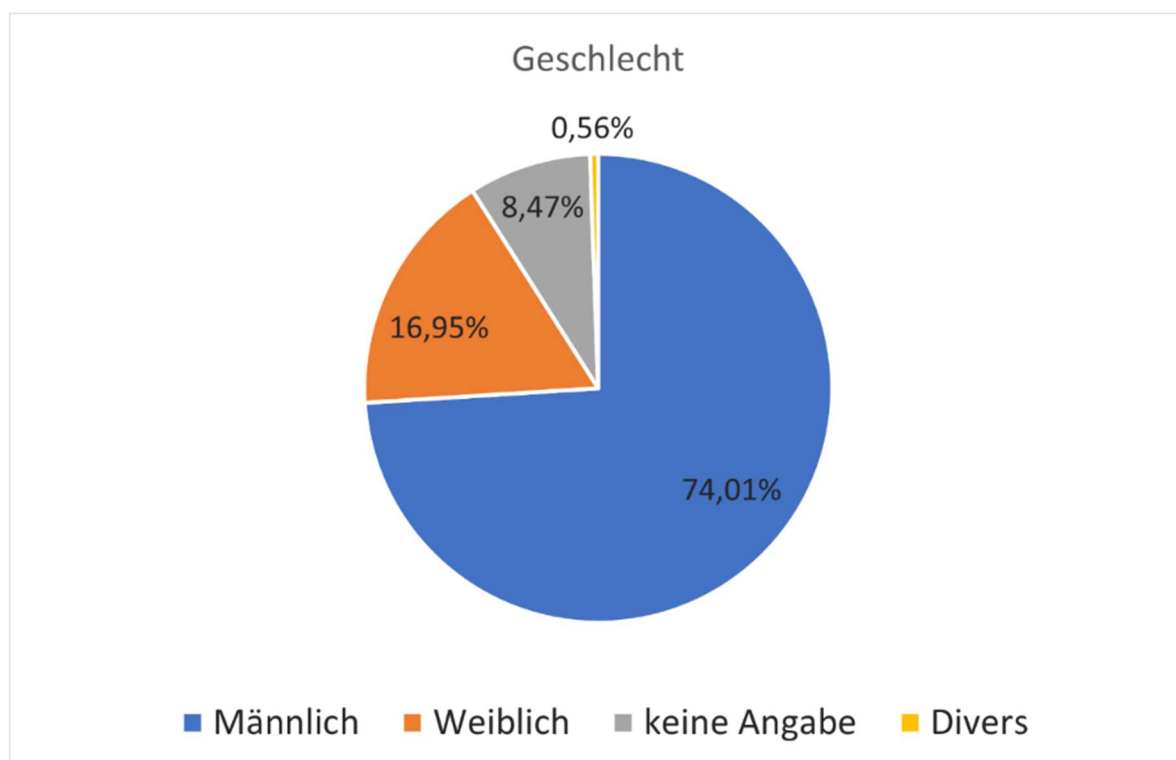


Abbildung 5 Geschlechterverteilung der Untersuchung
(eigene Darstellung)

In Abbildung 6 wird die Altersverteilung der Befragten dargestellt. Die Gruppe der 21- bis 30-Jährigen ($n=27$), der 31- bis 40-Jährigen ($n=41$), der 41- bis 50-Jährigen ($n=54$) wurde separat betrachtet, da sie gleichzeitig auch die größte Gruppe darstellt. Des Weiteren lassen sich die Gruppen der 51- bis 60-jährigen ($n=24$) und der über 60-jährigen ($n=8$) unterscheiden. Die kleinste Gruppe ist die der bis 20-jährigen ($n=2$). Ein Anteil von ca. 12 % der Befragten wollte keine Angabe zu ihrem Alter machen ($n=21$).

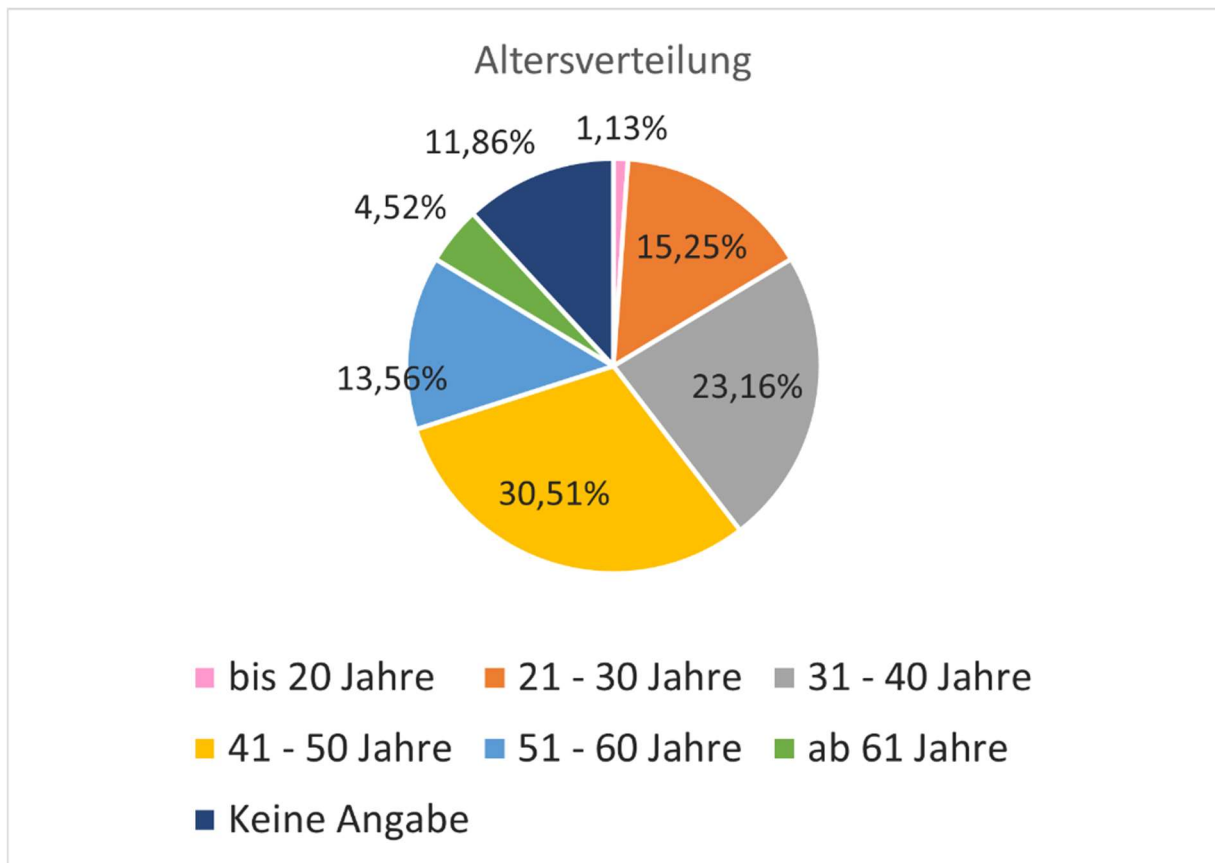


Abbildung 6 Altersverteilung der Untersuchung
(eigene Darstellung)

Im Rahmen der freiwilligen Abfrage zum Tätigkeitsbereich (vgl. Abbildung 7) gaben 28 % (n=50) der Befragten keine Auskunft. Die größten Gruppen sind Extrusion, Werkzeuginstandhaltung, Betriebs- und Anlagentechnik, Logistik und der kaufmännische Bereich, jeweils mit 10 % (n=18). Werkzeugbau und Sales Areas folgen mit einem Anteil von jeweils etwa 7 % (n=13 bzw. n=12). Systemtechnik/Qualitätsmanagement erreicht etwa 6 % (n=11). Forschung & Entwicklung, Mischerei & Recycling sowie Kaschierung liegen bei jeweils 5 % (n=9). Materialwirtschaft und MKÖ haben je 4,5 % (n=8). Die geringsten Nennungen entfallen auf Customer Service Center/Produktmanagement mit etwas mehr als 3 % (n=6) und Informationstechnologie mit knapp 3 % (n=5).

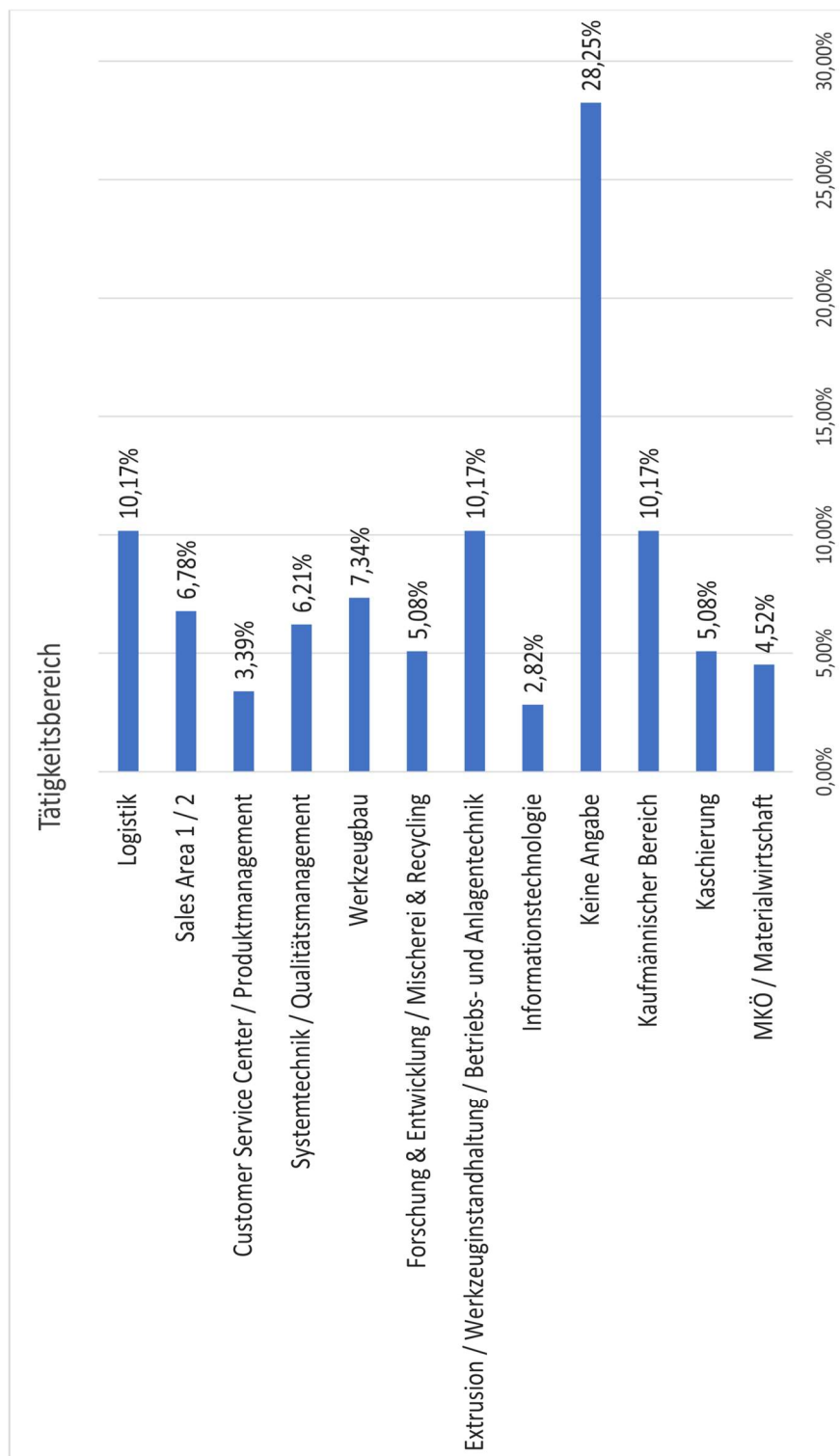


Abbildung 7 Tätigkeitsbereiche der Befragten
(eigene Darstellung)

Die letzte freiwillige Abfrage betraf den Funktionsbereich der Befragten. Dieser ist in Abbildung 8 veranschaulicht. Etwas mehr als ein Viertel der Befragten (n=31) waren während des Umfragezeitraums als gewerbliche Mitarbeiter tätig, knapp die Hälfte (n=79) waren Angestellte. Die Gruppe der Führungskräfte (n=34) stellt mit einem Anteil von etwa 19 % die zweitgrößte Gruppe dar. Des Weiteren machten 18,6 % der Befragten keine Angabe (n=33).

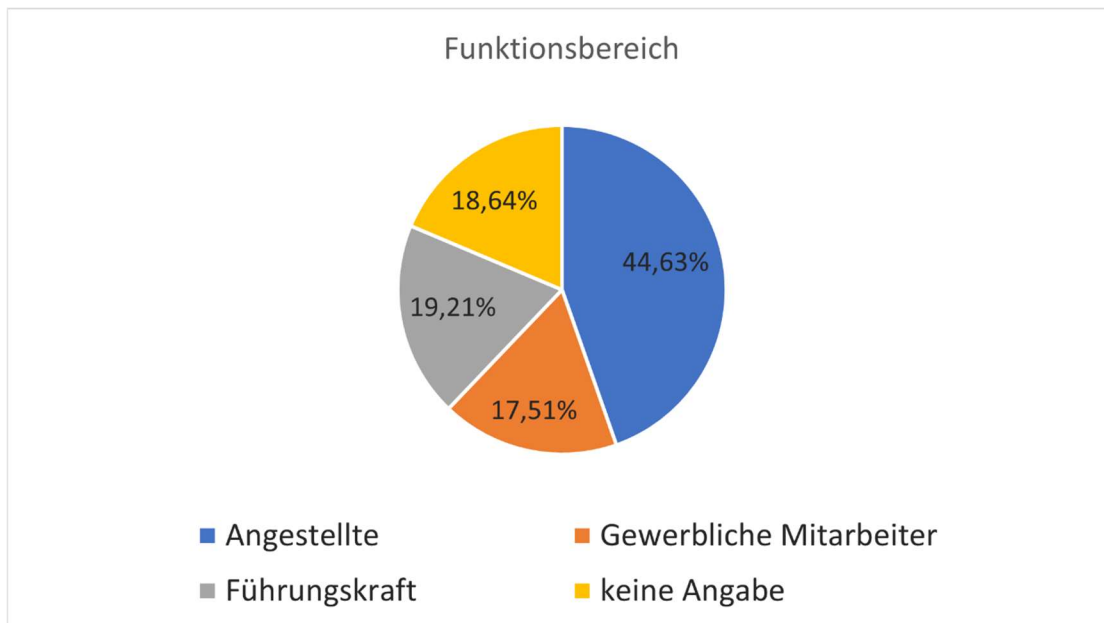


Abbildung 8 Funktionsbereiche der Befragten
(eigene Darstellung)

Des Weiteren wurde nach dem gewöhnlichen Arbeitsort gemäß Arbeitsvertrag gefragt (vgl. Abbildung 9). In diesem Kontext wurde kein Feld mit der Option „keine Angabe“ angezeigt. Der Großteil der Befragten ist am Hauptstandort in Oberkotzau beschäftigt (n=106). Anschließend folgen die Mitarbeiter aus Tanna (n=64) und schließlich gaben noch knapp 4 % der Befragten an, dass sie Remote arbeiten (n=7).

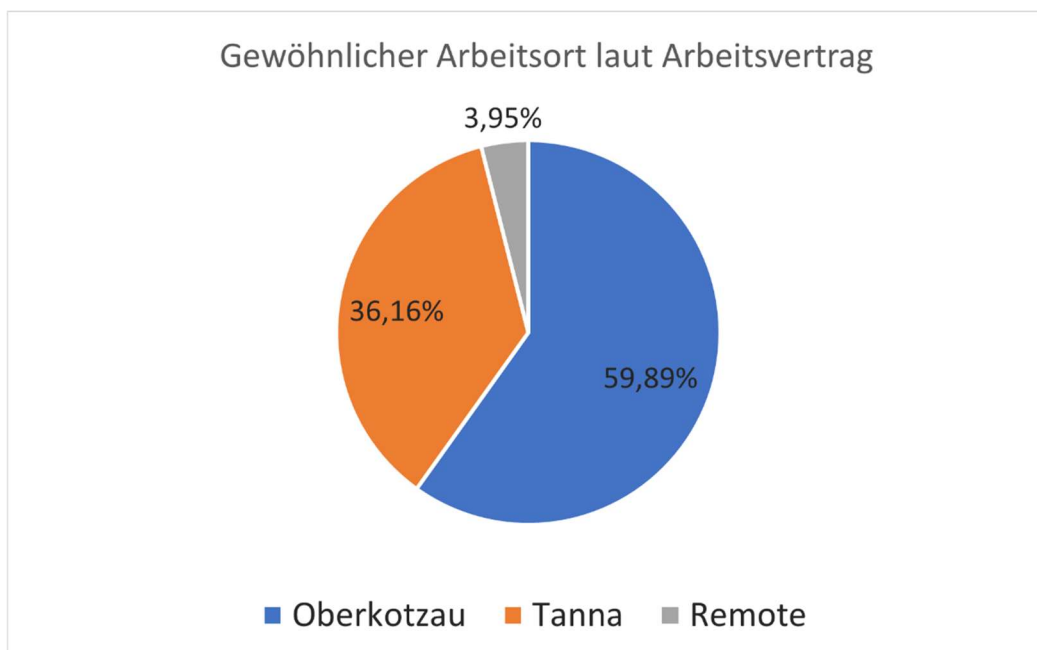


Abbildung 9 Gewöhnlicher Arbeitsort der Befragten
(eigene Darstellung)

Die zuletzt gestellte Frage zu den demografischen Daten bezog sich auf die Beschäftigungsdauer im Unternehmen (vgl. Abbildung 10). Auch in diesem Kontext wurde kein Feld für keine Angabe vorgesehen. Ein Drittel der Teilnehmer ist bereits seit einer Dauer von elf bis 20 Jahren bei GEALAN beschäftigt (n=57). Der zweitgrößte Teil der Befragten, knapp ein Viertel, arbeitet bereits seit über 20 Jahren bei GEALAN (n=39). An dritter Stelle befindet sich die Gruppe der Mitarbeiter, die bereits zwischen einem und fünf Jahren beschäftigt sind (n=38). Die Gruppe der Mitarbeiter, die seit mindestens sechs Jahren und maximal zehn Jahren bei GEALAN beschäftigt sind, umfasst 31 Personen. Der Anteil der Mitarbeiter, die weniger als ein Jahr beschäftigt sind, beträgt lediglich zwölf Personen und stellt somit den kleinsten Teil dar.

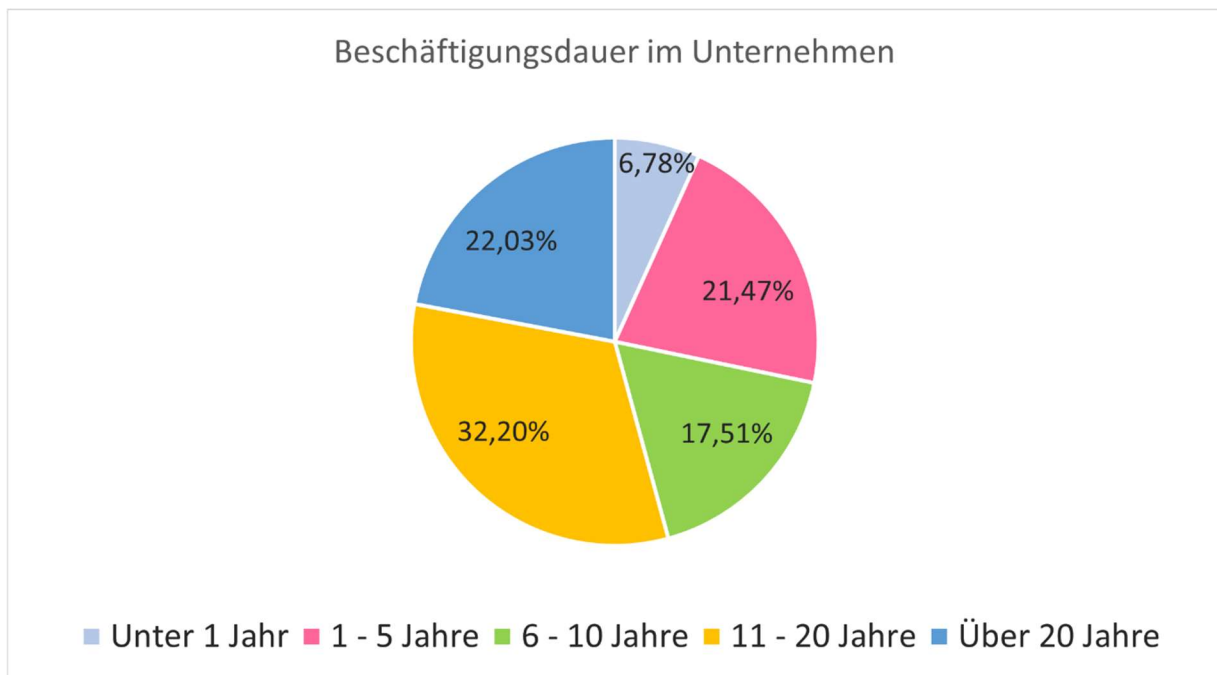


Abbildung 10 Beschäftigungsdauer im Unternehmen der Befragten
(eigene Darstellung)

Nachdem im vorhergehenden Kapitel die Stichprobe sowie das methodische Vorgehen in aller Ausführlichkeit erörtert wurden (vgl. Kapitel 3), ist nun die Grundlage geschaffen, um die Ergebnisse präzise und fundiert darzustellen.

4.2 Darstellung der Ergebnisse

Die Beantwortung der Forschungsfrage, inwiefern die Kultur von GEALAN als innovationsfördernd einzustufen ist, erfolgt zunächst anhand der Darstellung deskriptiver Ergebnisse, anschließend auf Basis inferenzstatistischer Auswertungen. Im nachfolgenden Kapitel erfolgt schließlich die Interpretation der Ergebnisse.

Zunächst erfolgt eine Betrachtung der Netzdiagramme, welche die sechs Fragenbereiche repräsentieren und eine Diskrepanz zwischen dem aktuellen Status quo und den angestrebten Sollwerten aufzeigen. Zunächst werden die dominanten

Charakteristika des Unternehmens betrachtet, die die wesentlichen und erkennbaren Merkmale des Unternehmens zeigt:

Dominante Charakteristika

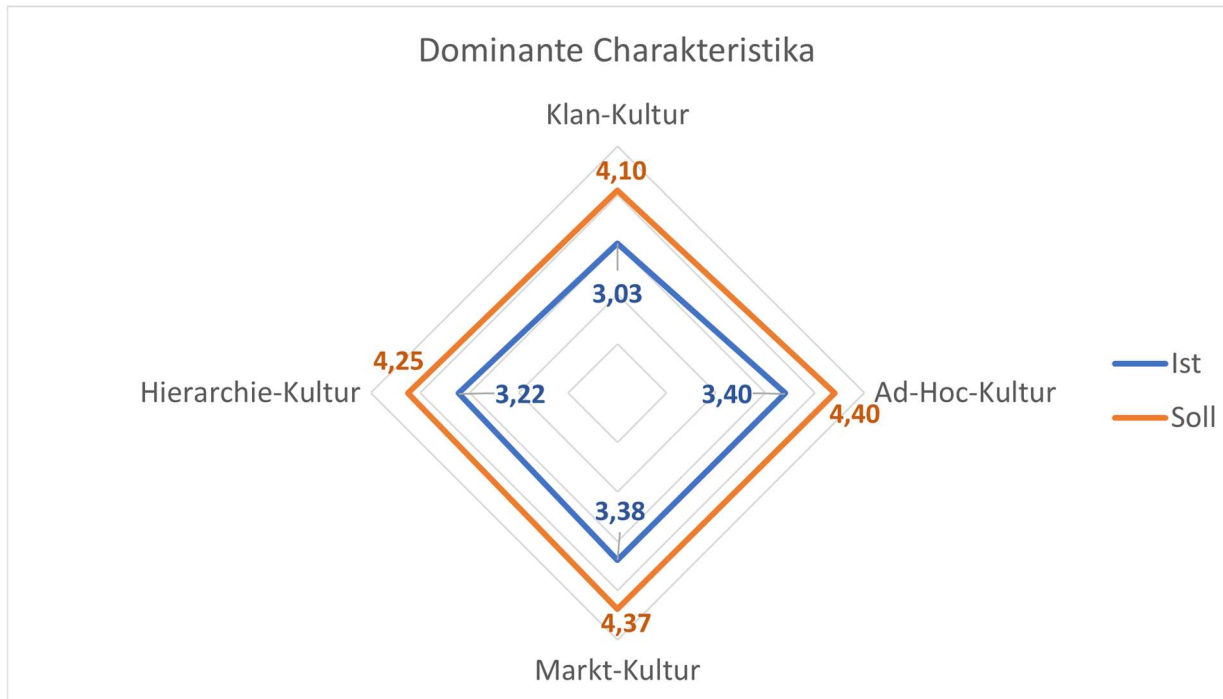


Abbildung 11 Ist- und Soll-Kulturvergleich der Fragen zu den dominanten Charakteristika des Unternehmens
(eigene Darstellung)

Bei einer ersten Betrachtung von Abbildung 11 fällt auf, dass die Linien von Ist und Soll eine parallele Ausrichtung vermuten lassen. Die Auswertung der Befragung ergibt, dass die Klan-Kultur aktuell die geringste Ausprägung aufweist, während die Ad-Hoc-Kultur die stärkste Ausprägung aufzeigt. Der Mittelwert für die Klan-Kultur liegt bei $M=3,03$, während der Mittelwert für die Ad-Hoc-Kultur bei $M=3,40$ liegt. Die Markt-Kultur weist mit $M=3,38$ eine ähnliche Ausprägung wie die Ad-Hoc-Kultur ($M=3,40$) auf. Die Hierarchie-Kultur zeigt demgegenüber mit $M=3,22$ eine geringfügige Abweichung nach unten. Sämtliche Kulturtypen streben einen ähnlichen Zuwachs an. Bei der Betrachtung des Soll-Zustandes wird die Ad-Hoc-Kultur ($M=4,40$) als stärkste Ausprägung bewertet, gefolgt von der Markt-Kultur ($M=4,37$). Danach folgen die Hierarchie-Kultur ($M=4,25$) und die Klan-Kultur ($M=4,10$). Obgleich der Soll-Wert der Klan-Kultur den geringsten Wert aufweist, ist zu berücksichtigen, dass bei ihr der größte Zuwachs (1,07) gewünscht ist. Jedoch sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass bei allen Kulturtypen ein Zuwachs von ca. eins gewünscht ist.

Im Folgenden werden die Resultate der statistischen Tests präsentiert, welche im Rahmen der Untersuchung des Fragenbereichs „dominante Charakteristika“ durchgeführt wurden.

Funktionsbereiche

Variable	Kultur- typ	Kruskal- Wallis-H- Test	Asympt. Sig. **	Gruppen (Mann- Whitney-U)	Mann- Whitney-U- Test	Asympt. Sig. (2- seitige)**
Funktions- bereich	Klan-Ist	6,526	0,038	Führungskräfte und gewerbliche Mitarbeiter	343,50	0,010
	Ad-Hoc- Ist	17,926	<0,001	Führungskräfte und gewerbliche Mitarbeiter	237	<0,001
				Angestellte und gewerbliche Mitarbeiter	730	<0,001
	Ad-Hoc- Soll	6,074	0,048	Führungskräfte und Angestellte	1000	0,014
	Markt-Ist	9,425	0,009	Führungskräfte und gewerbliche Mitarbeiter	333,5	0,007
				Angestellte und gewerbliche Mitarbeiter	823	0,005

Tabelle 2 Ergebnisse des Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test für den Fragenbereich „dominante Charakteristika“ mit dem Funktionsbereich als unabhängige Variable (eigene Darstellung)

Die Tabelle 2 zeigt die Ergebnisse zur Untersuchung von Unterschieden in den Kulturtypen Klan-Ist, Ad-Hoc-Ist, Ad-Hoc-Soll und Markt-Ist zwischen verschiedenen Funktionsbereichen eines Unternehmens. Der Kruskal-Wallis-H-Test ergibt für den Kulturtyp Klan-Ist einen Wert von 6,526 mit einer Signifikanz von $p=0,038$. Der Mann-Whitney-U-Test zwischen Führungskräften und gewerblichen Mitarbeitern weist einen Wert von 343,50 und eine Signifikanz von $p=0,010$ auf. Im Kulturtyp Ad-Hoc-Ist zeigt der Kruskal-Wallis-H-Test einen Wert von 17,926 mit einer Signifikanz von $p < 0,001$. Die Mann-Whitney-U-Tests ergeben signifikante Unterschiede zwischen Führungskräften und gewerblichen Mitarbeitern ($U=237$, Signifikanz $p < 0,001$) sowie zwischen Angestellten und gewerblichen Mitarbeitern ($U=730$, Signifikanz $p < 0,001$). Der Kruskal-Wallis-H-Test ergibt für den Ad-Hoc-Soll-Kulturtyp einen Wert von 6,074 mit einer Signifikanz von $p=0,048$. Der Mann-Whitney-U-Test zwischen Führungskräften und Angestellten zeigt einen Wert von 1.000 mit einer Signifikanz von $p=0,014$. Im Rahmen des Markt-Ist-Kulturtyps wurde ein Kruskal-Wallis-H-Test durchgeführt, welcher einen Wert von 9,425 und eine Signifikanz von $p=0,009$ ergab.

Die durchgeführten Mann-Whitney-U-Tests weisen auf signifikante Unterschiede zwischen Führungskräften und gewerblichen Mitarbeitern ($U=333,5$, Signifikanz $p=0,007$) sowie zwischen Angestellten und gewerblichen Mitarbeitern ($U=823$, Signifikanz $p=0,005$) hin.

	Funktionsbereich	Stichprobenumfang	Mittlerer Rang
Klan-Ist	Führungskräfte	34	85,28
	Gewerbliche Mitarbeiter	31	60,58
	Angestellte	79	71,68
	Gesamt	144	
Ad-Hoc-Ist	Führungskräfte	34	84,57
	Gewerbliche Mitarbeiter	31	47,19
	Angestellte	79	77,23
	Gesamt	144	
Ad-Hoc-Soll	Führungskräfte	34	85,79
	Gewerbliche Mitarbeiter	31	70,89
	Angestellte	79	67,41
	Gesamt	144	
Markt-Soll	Führungskräfte	34	78,47
	Gewerbliche Mitarbeiter	31	53,31
	Angestellte	79	77,46
	Gesamt	144	

Tabelle 3 Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Tests der verschiedenen Funktionsbereiche und signifikanten Kulturtypen (eigene Darstellung)

Die Tabelle 3 präsentiert die mittleren Ränge des Kruskal-Wallis-H-Tests für verschiedene Funktionsbereiche in Bezug auf die Kulturtypen Klan-Ist, Ad-Hoc-Ist, Ad-Hoc-Soll und Markt-Soll. Für den Kulturtyp Klan-Ist ergibt sich für Führungskräfte ein mittlerer Rang von 85,28, für gewerbliche Mitarbeiter ein Rang von 60,58 und für Angestellte ein Rang von 71,68. Beim Kulturtyp Ad-Hoc-Ist weisen Führungskräfte einen mittleren Rang von 84,57 auf, gewerbliche Mitarbeiter einen von 47,19 und Angestellte einen von 77,23. Im Ad-Hoc-Soll-Kulturtyp weisen Führungskräfte einen mittleren Rang von 85,79, gewerbliche Mitarbeiter einen von 70,89 und Angestellte einen von 67,41 auf. Der Markt-Soll-Kulturtyp zeigt für Führungskräfte einen mittleren Rang von 78,47, für gewerbliche Mitarbeiter einen von 53,31 und für Angestellte einen von 77,46.

Altersgruppen

Der Kruskal-Wallis-H-Test (vgl. Tabelle 4) ergab einen signifikanten Unterschied in der Bewertung der gewünschten Hierarchie-Kultur zwischen den Altersgruppen, mit einem Testwert von 13,588 und einer Signifikanz von $p=0,018$. Die Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests zeigen, dass es signifikante Unterschiede zwischen den Altersgruppen gibt. Insbesondere besteht ein signifikanter Unterschied zwischen den 21- bis 30-Jährigen und den 51- bis 60-Jährigen, mit einem Mann-Whitney-U-Wert von 189,5 und einer Signifikanz von $p=0,006$. Auch zwischen den 31- bis 40-Jährigen und den 51- bis 60-Jährigen gibt es einen signifikanten Unterschied, wobei der Mann-Whitney-U-Wert 341,5 und die Signifikanz $p=0,017$ beträgt. Zwischen den 41- bis 50-Jährigen und den 51- bis 60-Jährigen besteht ebenfalls ein signifikanter Unterschied, mit einem Mann-Whitney-U-Wert von 477 und einer Signifikanz von $p=0,031$.

Variable	Kulturtyp	Kruskal-Wallis-H-Test	Asympt. Sig.**	Gruppen (Mann-Whitney-U)	Mann-Whitney-U-Test	Asympt. Sig. (2-seitige)**
Altersgruppen	Hierarchie-Soll	13,588	0,018	21-30-jährige und 51-60-jährige	189,50	0,006
				31-40-jährigen und 51-60-jährige	341,5	0,017
				41-50-jährige und 51-60-jährige	477	0,031

Tabelle 4 Ergebnisse des Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test für den Fragenbereich „dominante Charakteristika“ mit den Altersgruppen als unabhängige Variable (eigene Darstellung)

	Alter der Befragten	Stichprobengröße	Mittlerer Rang
Hierarchie-Soll	21 - 30 Jahre	27	92,50
	31 - 40 Jahre	41	79,84
	41 - 50 Jahre	54	76,80
	51 - 60 Jahre	24	57,15
	ab 61 Jahre	8	87,44
	Gesamt	156	

Tabelle 5 Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Tests der verschiedenen Altersgruppen und der gewünschten Hierarchie-Kultur (eigene Darstellung)

Bei Einbezug der mittleren Ränge in die Betrachtung (vgl. Tabelle 5) zeigt sich, dass die Gruppe der 51- bis 60-Jährigen die gewünschte Hierarchie-Kultur am niedrigsten bewertet. Die Altersgruppe der 21- bis 30-Jährigen hat hingegen einen mittleren Rang von 92,5, die 31- bis 40-Jährigen bei 79,84 und die 41- bis 50-Jährigen bei 76,8. Die 51- bis 60-Jährigen haben den niedrigsten mittleren Rang von 57,15, während die Altersgruppe ab 61 Jahre einen mittleren Rang von 87,44 aufweist.

Arbeitsort

Variable	Kulturtyp	Kruskal-Wallis-H-Test	Asympt. Sig.**	Gruppen (Mann-Whitney-U)	Mann-Whitney-U-Test	Asympt. Sig. (2-seitige)**
Arbeitsort	Klan-Ist	6,054	0,048	Oberkotzau und Tanna	2.714,50	0,021
	Klan-Soll	6,085	0,048	Oberkotzau und Remote	206	0,017
				Tanna und Remote	127	0,043
	Ad-Hoc-Ist	11,814	0,003	Oberkotzau und Tanna	2.467,5	0,001
	Markt-Ist	14,892	0,001	Oberkotzau und Tanna	2.281,5	<0,001

Tabelle 6 Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test für den Fragenbereich „dominante Charakteristika“ mit dem Arbeitsort als unabhängige Variable
(eigene Darstellung)

Der Kruskal-Wallis-H-Test-Wert (vgl. Tabelle 6) für den Klan-Ist-Kulturtyp beträgt 6,054, wobei eine Signifikanz von 0,048 resultiert. Der Mann-Whitney-U-Test zeigt signifikante Unterschiede zwischen Oberkotzau und Tanna ($U=2.714,5$, $p=0,021$). Der Kruskal-Wallis-H-Test-Wert für den Klan-Soll-Kulturtyp beträgt 6,085, ebenfalls mit einer Signifikanz von 0,048. Es zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen Oberkotzau und Remote ($U=206$, $p=0,017$) sowie zwischen Tanna und Remote ($U=127$, $p=0,043$). Der Ad-Hoc-Ist-Kulturtyp weist einen Kruskal-Wallis-H-Test-Wert von 11,814 mit einer Signifikanz von $p=0,003$ auf. Signifikante Unterschiede finden sich zwischen Oberkotzau und Tanna ($U=2.467,5$, $p=0,001$). Der Kruskal-Wallis-H-Test-Wert für den Markt-Ist-Kulturtyp beträgt 14,892 mit einer Signifikanz von $p=0,001$. Der Mann-Whitney-U-Test zeigt signifikante Unterschiede zwischen Oberkotzau und Tanna ($U=2.281,5$, $p<0,001$).

	Arbeitsort	Stichprobenumfang	Mittlerer Rang
Klan-IST	Oberkotzau	106	95,13
	Tanna	64	77,29
	Remote	7	103,21
	Gesamt	177	
Klan-SOLL	Oberkotzau	106	84,70
	Tanna	64	92,30
	Remote	7	123,86
	Gesamt	177	
Ad-Hoc-IST	Oberkotzau	106	97,27
	Tanna	64	73,04
	Remote	7	109,64
	Gesamt	177	
Markt-IST	Oberkotzau	106	99,37
	Tanna	64	70,36
	Remote	7	102,36
	Gesamt	177	
Hierarchie-IST	Oberkotzau	106	88,07
	Tanna	64	88,63
	Remote	7	106,50
	Gesamt	177	

Tabelle 7 Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Tests der verschiedenen Arbeitsorte und signifikanten Kulturtypen (eigene Darstellung)

Die Tabelle 7 zeigt die mittleren Ränge der verschiedenen Kulturtypen in Bezug auf den Arbeitsort (Oberkotzau, Tanna, Remote) mit einer Gesamtstichprobe von 177. Für den Klan-Ist-Kulturtyp beträgt der mittlere Rang in Oberkotzau 95,13, in Tanna 77,29 und im Remote-Arbeitsort 103,21. Die Auswertung der mittleren Ränge ergibt für den Klan-Soll-Kulturtyp einen Wert von 84,7 für Oberkotzau, von 92,3 für Tanna sowie von 123,86 für den Remote-Arbeitsort. Der Ad-Hoc-Ist-Kulturtyp erreicht in Oberkotzau einen mittleren Rang von 97,27, in Tanna einen Wert von 73,04 sowie im Remote-Arbeitsort einen von 109,6. Der mittlere Rang für den Markt-Ist-Kulturtyp beträgt für den Standort Oberkotzau 99,37, für Tanna 70,36 und für den Remote-Arbeitsort 102,36. Der mittlere Rang für den Hierarchie-Ist-Kulturtyp liegt für den Standort Oberkotzau bei 88,07, für Tanna bei 88,63 und für den Remote-Arbeitsort bei 106,5.

Betriebszugehörigkeit

In der Tabelle 8 sind die Ergebnisse des Kruskal-Wallis-H-Tests sowie des Mann-Whitney-U-Tests zur Untersuchung der Betriebszugehörigkeit in Hinblick auf die gewünschte Hierarchie-Kultur dargelegt. Der Kruskal-Wallis-H-Test ergab einen Wert von 9,926 mit einer Signifikanz von $p=0,042$. Der Mann-Whitney-U-Test demonstriert signifikante Disparitäten zwischen den Gruppen mit einer Betriebszugehörigkeit von 1 bis 5 Jahren und solchen mit über 20 Jahren ($U=468$, $p=0,002$) sowie zwischen jenen mit 1 bis 5 Jahren und 11 bis 20 Jahren Betriebszugehörigkeit ($U=830$, $p=0,031$).

Variable	Kulturtyp	Kruskal-Wallis-H-Test	Asympt. Sig.**	Gruppen (Mann-Whitney-U)	Mann-Whitney-U-Test	Asympt. Sig. (2-seitig)**
Betriebszugehörigkeit	Hierarchie-Soll	9,926	0,042	1 - 5 Jahre und über 20 Jahre	468,00	0,002
				1 - 5 Jahre und 11 - 20 Jahre	830	0,031

Tabelle 8 Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test für den Fragenbereich „dominante Charakteristika“ mit der Betriebszugehörigkeit als unabhängige Variable (eigene Darstellung)

Die nachfolgende Tabelle 9 präsentiert die mittleren Ränge der Bewertung der präferierten Hierarchie-Kultur in Bezug auf die Betriebszugehörigkeit.

	Betriebszugehörigkeit	Stichprobenumfang	Mittlerer Rang
Hierarchie-Soll	Weniger als 1 Jahr	12	93,08
	1 - 5 Jahre	38	107,11
	6 - 10 Jahre	31	88,11
	11 - 20 Jahre	57	86,08
	Über 20 Jahre	39	75,08
	Gesamt	177	

Tabelle 9 Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Tests der verschiedenen Betriebszugehörigkeiten und signifikanten Kulturtypen (eigene Darstellung)

Die Datenbasis umfasst eine Gesamtstichprobe von 177 Personen. Für die Gruppe derjenigen, die weniger als ein Jahr im Betrieb tätig sind, ergibt sich ein mittlerer Rang von 93,08. Die Gruppe derjenigen, die zwischen einem und fünf Jahren im Betrieb tätig sind, weist einen mittleren Rang von 107,11 auf. Die Gruppe derjenigen, die zwischen sechs und zehn Jahren im Betrieb tätig sind, hat einen mittleren Rang von 88,11. Für

die Gruppe mit einer Betriebszugehörigkeit von elf bis 20 Jahren ergibt sich ein mittlerer Rang von 86,08, während die Gruppe mit einer Betriebszugehörigkeit von über 20 Jahren einen mittleren Rang von 75,08 aufweist.

Organisationszusammenhalt

Im Rahmen dieses Fragenbereichs wurden Fragen zur Evaluierung des Zusammenhalts im Unternehmen gestellt. Der Zusammenhalt wird wie folgt bewertet:

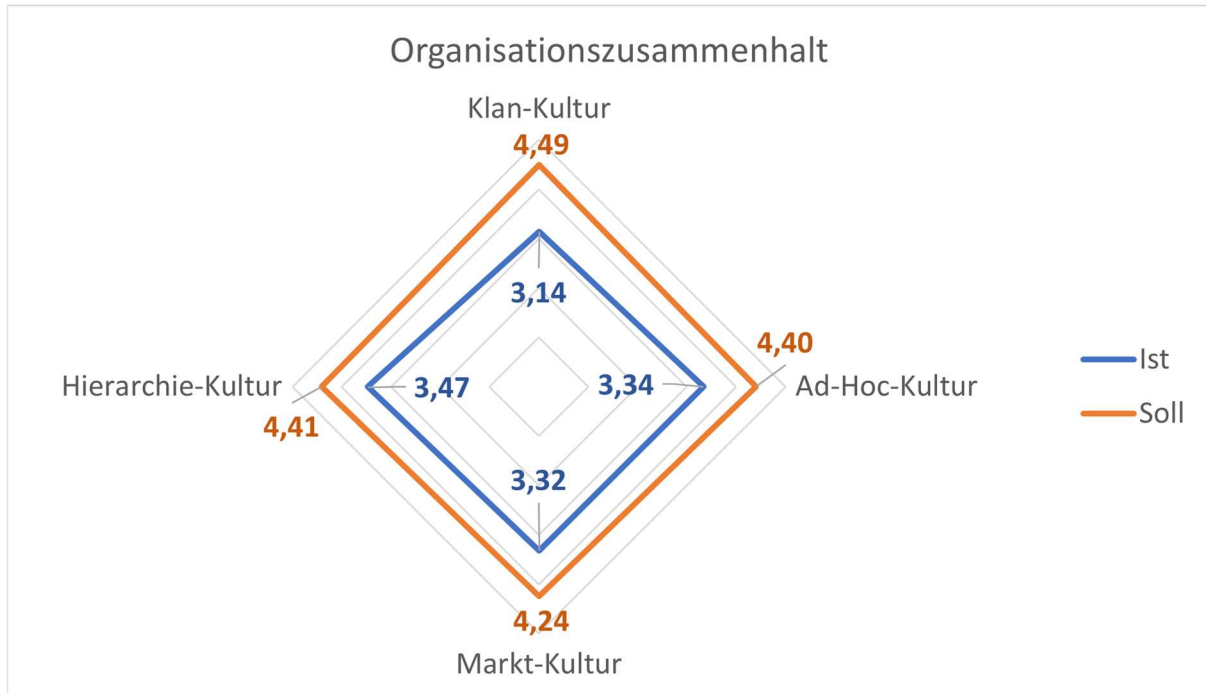


Abbildung 12 Ist- und Soll-Kulturvergleich der Fragen zum Organisationszusammenhalt
(eigene Darstellung)

Die Auswertung der Daten, welche in Abbildung 12 veranschaulicht sind, ergibt, dass die Mitarbeiter derzeit die stärksten Ausprägungen in der Hierarchie-Kultur ($M=3,47$) sowie die geringste Ausprägung in der Klan-Kultur ($M=3,14$) sehen. Die Ergebnisse des vorhergehenden Fragebereichs lassen sich auch bei dieser Auswertung wiederfinden, da auch hier die Ad-Hoc-Kultur ($M=3,34$) und die Markt-Kultur ($M=3,32$) eine ähnliche Ausprägung aufweisen. Bei der Betrachtung des gewünschten Zustandes zeigt sich, dass der stärkste Zuwachs mit einem Wert von +1,35 für den Typus der Klan-Kultur gewünscht wird. Dies geht mit der größten Diskrepanz zwischen Soll- und Ist-Zustand einher. Bei der Gegenüberstellung der Soll- und Ist-Zustände fällt auf, dass die Kulturtypen Ad-Hoc ($M=4,40$) und Hierarchie ($M=4,41$) nahezu gleichauf liegen. Am wenigsten wird ein Zuwachs in der Markt-Kultur ($M=4,24$) gewünscht.

Die statistischen Tests offenbarten lediglich bei den demografischen Daten des Funktionsbereichs und des Arbeitsortes signifikante Unterschiede, welche im Folgenden dargestellt werden.

Funktionsbereiche

Der Kruskal-Wallis-H-Test (vgl. Tabelle 10) ergab für den Klan-Ist-Kulturtyp einen Wert von 10,827 bei einer Signifikanz von $p=0,004$. Der Mann-Whitney-U-Test zeigt signifikante Unterschiede zwischen Führungskräften und gewerblichen Mitarbeitern ($U=292$, $p=0,001$) sowie zwischen Angestellten und gewerblichen Mitarbeitern ($U=867$, $p=0,012$). Der Ad-Hoc-Ist-Kulturtyp weist gemäß dem Kruskal-Wallis-H-Test einen Wert von 8,847 mit einer Signifikanz von $p=0,012$ auf. Der Mann-Whitney-U-Test offenbart signifikante Differenzen zwischen Angestellten und gewerblichen Mitarbeitern ($U=832$, $p=0,006$).

Variable	Kulturtyp	Kruskal-Wallis-H-Test	Asympt. Sig.**	Gruppen (Mann-Whitney-U)	Mann-Whitney-U-Test	Asympt. Sig. (2-seitige)**
Funktionsbereich	Klan-Ist	10,827	0,004	Führungskräfte und gewerbliche Mitarbeiter	292,00	0,001
				Angestellte und gewerbliche Mitarbeiter	867	0,012
	Ad-Hoc-Ist	8,847	0,012	Angestellte und gewerbliche Mitarbeiter	832	0,006

Tabelle 10 Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test für den Fragenbereich „Organisationszusammenhalt“ mit den Gruppen des Funktionsbereichs als unabhängige Variable (eigene Darstellung)

	Funktionsbereich	Stichprobenumfang	Mittlerer Rang
Klan-Ist	Führungskräfte	34	84,88
	Gewerbliche Mitarbeiter	31	53,39
	Angestellte	79	74,67
	Gesamt	144	
Ad-Hoc-Ist	Führungskräfte	34	79,93
	Gewerbliche Mitarbeiter	31	65,98
	Angestellte	79	71,86
	Gesamt	144	

Tabelle 11 Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Tests der verschiedenen Funktionsbereiche und der signifikanten Kulturtypen (eigene Darstellung)

Die Tabelle 11 präsentiert die mittleren Ränge der Kulturtypen Klan-Ist und Ad-Hoc-Ist in Bezug auf den Funktionsbereich. Die Datenbasis für diese Darstellung bildet eine Gesamtstichprobe von 144 Personen. Der mittlere Rang des Klan-Ist-Kulturtyps bei den Führungskräften beträgt 84,88, bei den gewerblichen Mitarbeitern 53,39 und bei den Angestellten 74,67. Beim Ad-Hoc-Ist-Kulturtyp liegt der mittlere Rang bei den Führungskräften bei 79,93, bei den gewerblichen Mitarbeitern bei 65,98 und bei den Angestellten bei 71,86.

Arbeitsorte

Variable	Kulturtyp	Kruskal-Wallis-H-Test	Asympt. Sig.**	Gruppen (Mann-Whitney-U)	Mann-Whitney-U-Test	Asympt. Sig. (2-seitige)**
Arbeitsort	Markt-Ist	9,763	0,008	Oberkotzau und Tanna	2813,50	0,048
				Oberkotzau und Remote	196,50	0,026
				Tanna und Remote	92,50	0,008
	Hierarchie-Soll	12,759	0,002	Oberkotzau und Tanna	2434	<0,001

Tabelle 12 Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test für den Fragenbereich „Organisationszusammenhalt“ mit den Arbeitsorten als unabhängige Variable
(eigene Darstellung)

In Tabelle 12 sind die Ergebnisse des Kruskal-Wallis-H-Tests und des Mann-Whitney-U-Tests zu finden. Der Kruskal-Wallis-H-Test ergab für den Markt-Ist-Kulturtyp einen Wert von 9,763 mit einer Signifikanz von $p=0,008$. Der Mann-Whitney-U-Test zeigt signifikante Unterschiede zwischen Oberkotzau und Tanna ($U=2813,5$, $p=0,048$), zwischen Oberkotzau und Remote ($U=196,5$, $p=0,026$) sowie zwischen Tanna und Remote ($U=92,5$, $p=0,008$). Der Kruskal-Wallis-H-Test ergibt beim Hierarchie-Soll-Kulturtyp einen Wert von 12,759 mit einer Signifikanz von $p=0,002$. Der Mann-Whitney-U-Test offenbart signifikante Diskrepanzen zwischen den Datenpunkten für die Standorte Oberkotzau und Tanna ($U=2.434$, $p<0,001$).

Die nachfolgende Tabelle 13 präsentiert die mittleren Ränge der Kulturtypen Markt-Ist und Hierarchie-Soll in Bezug auf den Arbeitsort. Die Datenbasis umfasst eine Gesamtstichprobe von 177 Personen. Der mittlere Rang des Markt-Ist-Kulturtyps zeigt deutliche Unterschiede in den verschiedenen Standorten: In Oberkotzau liegt er bei 92,81, während er in Tanna mit 77,91 etwas niedriger ausfällt. Besonders hervorzuheben ist der Remote-Arbeitsort, wo der mittlere Rang mit 132,71 deutlich höher liegt und auf eine stärkere Ausprägung dieses Kulturtyps hindeutet. Beim

Hierarchie-Soll-Kulturtyp variiert der mittlere Rang ebenfalls stark: In Oberkotzau beträgt er 80,08, in Tanna steigt er auf 105,13 an, während er am Remote-Arbeitsort mit 76,64 wieder abfällt.

	Arbeitsort	Stichprobenumfang	Mittlerer Rang
Markt-Ist	Oberkotzau	106	92,81
	Tanna	64	77,91
	Remote	7	132,71
	Gesamt	177	
Hierarchie-Soll	Oberkotzau	106	80,08
	Tanna	64	105,13
	Remote	7	76,64
	Gesamt	177	

Tabelle 13 Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Tests der verschiedenen Arbeitsorte und signifikanten Kulturtypen
(eigene Darstellung)

Umgang mit den Mitarbeitern

Die Untersuchung des Umgangs mit den Mitarbeitern liefert interessante Ergebnisse, die wie folgt bewertet werden:

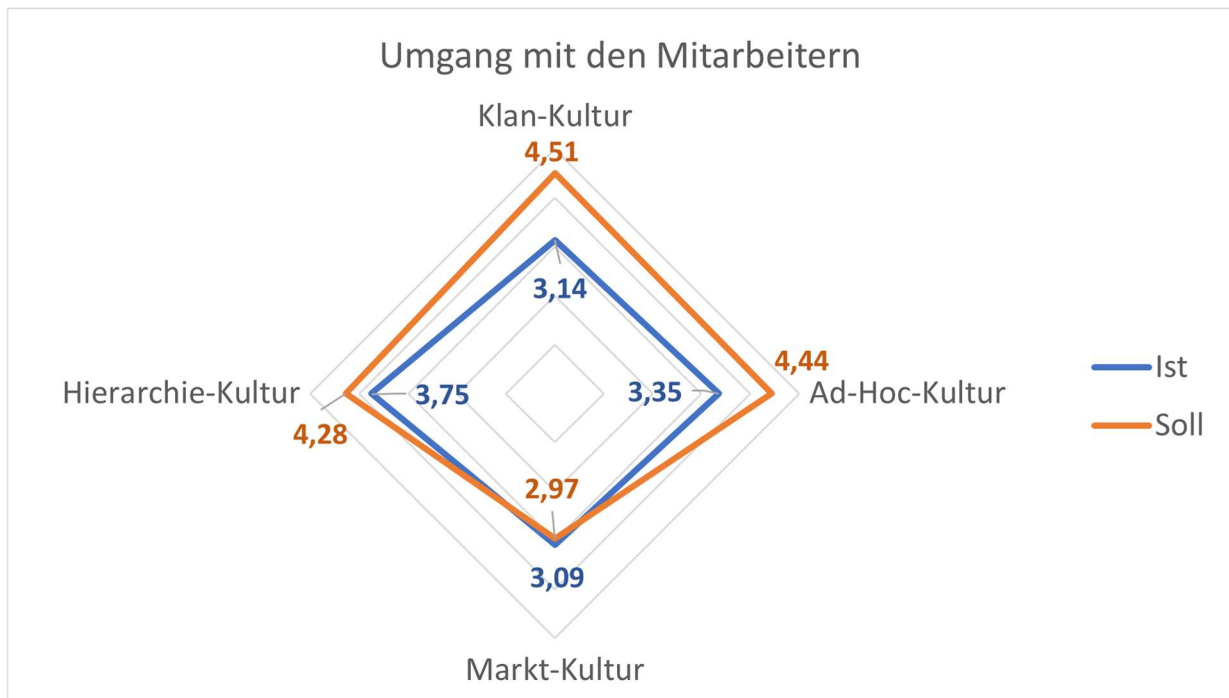


Abbildung 13 Ist- und Soll-Kulturvergleich der Fragen zum Umgang mit den Mitarbeitern
(eigene Darstellung)

Es lässt sich anhand der Abbildung 13 konstatieren, dass die Markt-Kultur ($M=3,09$) im aktuellen Zustand die geringste Ausprägung aufweist. Diese ist jedoch für die Mitarbeiter noch immer zu hoch, weshalb im gewünschten Zustand ($M=2,97$) ein Rückgang um 0,12 zu verzeichnen wäre. Auch die Klan-Kultur ($M=3,14$) zeigt sich, wie bereits in der vorherigen Betrachtung festgestellt, als eine der schwächsten Ausprägungen. Es folgt die Ad-Hoc-Kultur ($M=3,35$). Die höchste Ausprägung ist, wie bereits im vorherigen Fragenbereich festgestellt, bei der Hierarchie-Kultur ($M=3,75$) zu verzeichnen. Im Vergleich zur Klan-Kultur und Ad-Hoc-Kultur ist jedoch auch hier der geringe Zuwachs gewünscht, weshalb der Soll-Zustand der Hierarchie-Kultur ($M=4,28$) zwar deutlich vor dem der Markt-Kultur ($M=2,97$) liegt, aber dennoch den vorletzten Platz einnimmt. Es lässt sich eine beachtliche Diskrepanz zwischen dem Soll- und dem Ist-Zustand von -1,37 für die Klan-Kultur beobachten, die gleichzeitig den bisher stärksten Wert darstellt. Auch der errechnete Mittelwert von 4,51 stellt bislang den höchsten dar. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass bei der Ad-Hoc-Kultur eine nicht unerhebliche Diskrepanz zwischen Soll und Ist von 1,09 besteht. Der Soll-Mittelwert von 4,44 stellt nach dem der Klan-Kultur den zweithöchsten dar.

Funktionsbereiche

Variable	Kulturtyp	Kruskal-Wallis-H-Test	Asympt. Sig.**	Gruppen (Mann-Whitney-U)	Mann-Whitney-U-Test	Asympt. Sig. (2-seitige)**
Funktionsbereich	Klan-Ist	21,398	<0,001	Führungskräfte und gewerbliche Mitarbeiter	200,00	<0,001
				Angestellte und gewerbliche Mitarbeiter	728	0,001
	Ad-Hoc-Ist	16,756	<0,001	Führungskräfte und gewerbliche Mitarbeiter	247,5	<0,001
				Angestellte und gewerbliche Mitarbeiter	780	0,0017
	Hierarchie-Ist	7,998	0,018	Angestellte und gewerbliche Mitarbeiter	885	0,011

Tabelle 14 Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test des Fragenbereichs „Umgang mit den Mitarbeitern“ mit den Funktionsbereichen als unabhängige Variable (eigene Darstellung)

Der Kruskal-Wallis-H-Test (vgl. Tabelle 14) ergab für den Klan-Ist-Kulturtyp einen Wert von 21,398 mit einer Signifikanz von $p < 0,001$. Der Mann-Whitney-U-Test zeigt signifikante Unterschiede zwischen Führungskräften und gewerblichen Mitarbeitern ($U=200$, $p < 0,001$) sowie zwischen Angestellten und gewerblichen Mitarbeitern ($U=728$, $p=0,001$). Der Ad-Hoc-Ist-Kulturtyp weist gemäß dem Kruskal-Wallis-H-Test einen Wert von 16,756 mit einer Signifikanz von $p < 0,001$ auf. Der Mann-Whitney-U-Test belegt signifikante Unterschiede zwischen Führungskräften und gewerblichen Mitarbeitern ($U=247,5$, $p < 0,001$) sowie zwischen Angestellten und gewerblichen Mitarbeitern ($U=780$, $p=0,0017$). Der Kruskal-Wallis-H-Test für den Hierarchie-Ist-Kulturtyp ergab einen Wert von 7,998 mit einer Signifikanz von $p=0,018$. Der Mann-Whitney-U-Test demonstrierte signifikante Unterschiede zwischen Angestellten und gewerblichen Mitarbeitern ($U=885$, $p=0,011$).

	Funktionsbereich	Stichprobenumfang	Mittlerer Rang
Klan-Ist	Führungskräfte	34	90,87
	Gewerbliche Mitarbeiter	31	45,94
	Angestellte	79	75,02
	Gesamt	144	
Ad-Hoc-Ist	Führungskräfte	34	71,44
	Gewerbliche Mitarbeiter	31	67,60
	Angestellte	79	74,88
	Gesamt	144	
Hierarchie-Ist	Führungskräfte	34	65,97
	Gewerbliche Mitarbeiter	31	60,05
	Angestellte	79	80,20
	Gesamt	144	

Tabelle 15 Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Test der verschiedenen Funktionsbereiche und der signifikanten Kulturtypen (eigene Darstellung)

Die Tabelle 15 präsentiert die mittleren Ränge der Kulturtypen Klan-Ist, Ad-Hoc-Ist und Hierarchie-Ist in Bezug auf die Funktionsbereiche. Die Datenbasis umfasst eine Gesamtstichprobe von 144 Personen. Innerhalb des Klan-Ist-Kulturtyps wird für Führungskräfte ein mittlerer Rang von 90,87, für gewerbliche Mitarbeiter ein Rang von 45,94 und für Angestellte ein Rang von 75,02 ermittelt. Beim Ad-Hoc-Ist-Kulturtyp wird für den mittleren Rang der Führungskräfte ein Wert von 71,44, für die gewerblichen Mitarbeiter ein Wert von 67,6 und für die Angestellten ein Wert von 74,88 ermittelt. Im Rahmen des Hierarchie-Ist-Kulturtyps wird für Führungskräfte ein mittlerer Rang von

65,97, für gewerbliche Mitarbeiter ein Rang von 60,05 und für Angestellte ein Rang von 80,2 ausgewiesen.

Geschlecht

Erstmalig konnten im Rahmen dieser Untersuchung signifikante Unterschiede zwischen den Geschlechtern festgestellt werden. Da lediglich zwei Variablen zur Überprüfung zur Verfügung standen, wurde auf die Anwendung des Kruskal-Wallis-Tests verzichtet und stattdessen unmittelbar der Mann-Whitney-U-Test durchgeführt. Die Ergebnisse sind der Tabelle 16 zu entnehmen.

Variable	Kulturtyp	Gruppen (Mann-Whitney-U)	Mann-Whitney-U-Test	Asympt. Sig. (2-seitige)**
Geschlecht	Markt-Soll	Männer und Frauen	1.279,00	0,002

Tabelle 16 Mann-Whitney-U-Test des Fragenbereichs „Umgang mit den Mitarbeitern“ und dem Geschlecht als unabhängige Variablen (eigene Darstellung)

Der Mann-Whitney-U-Test ergab für die Gruppen Männer und Frauen einen Wert von 1.279 mit einer Signifikanz von $p=0,002$.

		Stichprobenumfang	Mittlerer Rang	Rangsumme
Markt-Soll	Männer	131	86,24	11.297,00
	Frauen	30	58,13	1.744,00
	Gesamt	161		

Tabelle 17 Mittlerer Rang des Mann-Whitney-U-Test der beiden Geschlechter und des signifikanten Kulturtyps (eigene Darstellung)

Die vorliegende Tabelle 17 präsentiert die Verteilung der mittleren Ränge sowie der Rangsumme für den Kulturtyp Markt-Soll in Bezug auf das Geschlecht. Die Datenbasis umfasst eine Gesamtstichprobe von 161 Personen. Männer erreichen einen mittleren Rang von 86,24 bei einer Stichprobengröße von 131 und einer Rangsumme von 11.297. Frauen erzielen einen mittleren Rang von 58,13 bei einer Stichprobengröße von 30 und einer Rangsumme von 1.744.

Altersgruppen

Die Ergebnisse des Kruskal-Wallis-H-Tests weisen mit einem Wert von 13,584 und einer Signifikanz von $p=0,018$ auf signifikante Unterschiede zwischen den Altersgruppen hin und sind in Tabelle 18 finden. Der Mann-Whitney-U-Test zeigt signifikante Unterschiede zwischen den Altersgruppen der 21- bis 30-Jährigen und der 51- bis 60-Jährigen ($U=156,5$, $p=0,001$) sowie der 21- bis 30-Jährigen und 31- bis 40-

Jährigen ($U=386$, $p=0,029$) und zwischen den 41- bis 50-Jährigen und den 51- bis 60-Jährigen ($U=441,5$, $p=0,021$) auf.

Variable	Kulturtyp	Kruskal-Wallis-H-Test	Asympt. Sig.**	Gruppen (Mann-Whitney-U)	Mann-Whitney-U-Test	Asympt. Sig. (2-seitige)**
Altersgruppen	Markt-Soll	13,584	0,018	21-30-jährige und 51-60-jährige	156,50	0,001
				21-30-jährigen und 31-40-jährige	386	0,029
				41-50-jährige und 51-60-jährige	441,5	0,021

Tabelle 18 Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test des Fragenbereichs „Umgang mit den Mitarbeitern“ mit den Altersgruppen als unabhängige Variablen (eigene Darstellung)

Die dargestellte Tabelle 19 zeigt die mittleren Ränge des Kulturtyps Markt-Soll in Bezug auf die Altersgruppen. Die Datenbasis für die Berechnung der mittleren Ränge bildet eine Gesamtstichprobe von 156 Personen. Die Gruppe der 21- bis 30-Jährigen weist einen mittleren Rang von 58,2 ($n=27$) auf, während die der 31- bis 40-Jährigen einen mittleren Rang von 81,27 ($n=41$) aufweist. Die Altersgruppe der 41- bis 50-Jährigen weist einen mittleren Rang von 74,19 ($n=54$) auf. Die 51- bis 60-Jährigen erreichen einen mittleren Rang von 99,63 ($n=24$), während die Gruppe der über 60-Jährigen einen mittleren Rang von 92,25 ($n=8$) aufweist.

	Alter der Befragten	Stichprobenumfang	Mittlerer Rang
Markt-Soll	21 - 30 Jahre	27	58,20
	31 - 40 Jahre	41	81,27
	41 - 50 Jahre	54	74,19
	51 - 60 Jahre	24	99,63
	ab 61 Jahre	8	92,25
	Gesamt	156	

Tabelle 19 Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Test der verschiedenen Altersgruppen und des signifikanten Kulturtyps (eigene Darstellung)

Betriebszugehörigkeit

Der Kruskal-Wallis-H-Test (vgl. Tabelle 20) ergab bei der Markt-Soll-Kultur einen Wert von 13,695 mit einer Signifikanz von $p=0,008$. Die Ergebnisse des Mann-Whitney-U-

Tests weisen signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen der weniger als einem Jahr und über 20 Jahren Zugehörigkeit ($U=95,5$, $p=0,001$), weniger als einem Jahr und elf bis 20 Jahren ($U=146$, $p=0,003$) sowie weniger als einem Jahr und einem bis fünf Jahren ($U=122,5$, $p=0,011$) auf. Des Weiteren konnte ein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen mit einer Betriebszugehörigkeit von weniger als einem Jahr und sechs bis zehn Jahren festgestellt werden ($U=80,5$, $p=0,003$).

Variable	Kultur- typ	Kruskal- Wallis-H- Test	Asympt. Sig. **	Gruppen (Mann- Whitney-U)	Mann- Whitney- U-Test	Asympt. Sig. (2- seitige)**
Betriebszugehörigkeiten	Klan-Ist	13,695	0,008	Weniger als 1 Jahr und über 20 Jahre	95,50	0,001
				Weniger als 1 Jahr und 11 - 20 Jahre	146	0,001
				Weniger als 1 Jahr und 6 - 10 Jahre	80,5	0,003 ¹⁰⁵
				Weniger als 1 Jahr und 1 - 5 Jahre	122,5	0,011

Tabelle 20 Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test des Fragenbereichs „Umgang mit den Mitarbeitern“ mit der Betriebszugehörigkeit als unabhängige Variable (eigene Darstellung)

	Betriebszugehörigkeit	Stichprobenumfang	Mittlerer Rang
Klan-Ist	Weniger als 1 Jahr	12	134,46
	1 - 5 Jahre	38	96,54
	6 - 10 Jahre	31	80,52
	11 - 20 Jahre	57	83,39
	Über 20 Jahre	39	82,62
	Gesamt	177	

Tabelle 21 Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Test der verschiedenen Betriebszugehörigkeiten und des signifikanten Kulturtyps (eigene Darstellung)

¹⁰⁵ Aufgrund einer geringen Stichprobe wurde die exakte Signifikanz ebenfalls berechnet, wobei ein Wert von $p = 0,003$ ermittelt wurde.

Die Tabelle 21 zeigt die mittleren Ränge des Kulturtyps „Klan-Ist“ in Bezug auf die Betriebszugehörigkeit. Die Datenbasis für diese Darstellung bildet eine Gesamtstichprobe von 177 Personen. Die Gruppe mit einer Betriebszugehörigkeit von weniger als einem Jahr weist einen mittleren Rang von 134,46 auf (n=12). Die Gruppe mit einer Betriebszugehörigkeit zwischen einem bis fünf Jahren weist einen mittleren Rang von 96,54 (n=38) auf. Für die Gruppe mit einer Betriebszugehörigkeit von sechs bis zehn Jahren ergibt sich ein mittlerer Rang von 80,52 (n=31). Die Gruppe mit einer Betriebszugehörigkeit von elf bis zwanzig Jahren erreicht einen mittleren Rang von 83,39 (n=57), während die Gruppe mit einer Betriebszugehörigkeit von über zwanzig Jahren einen mittleren Rang von 82,62 (n=39) aufweist.

Arbeitsorte

Variable	Kultur-typ	Kruskal-Wallis-H-Test	Asympt. Sig.**	Gruppen (Mann-Whitney-U)	Mann-Whitney-U-Test	Asympt. Sig. (2-seitige)**
Arbeitsorte	Klan-Ist	12,561	0,002	Oberkotzau und Tanna	2779,00	0,039
				Oberkotzau und Remote	158,00	0,007
				Tanna und Remote	70,50	0,002
	Ad-Hoc-Ist	11,020	0,004	Oberkotzau und Tanna	2643	0,010
				Tanna und Remote	70,50	0,014
	Hierarchie-Ist	6,408	0,041	Tanna und Remote	122,00	0,029

Tabelle 22 Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test des Fragenbereichs „Umgang mit den Mitarbeitern“ und dem Arbeitsort als unabhängige Variable (eigene Darstellung)

Der Kruskal-Wallis-H-Test ergab für den Klan-Ist-Kulturtyp einen Wert von 12,561 bei einer Signifikanz von $p=0,002$ (vgl. Tabelle 22). Der Mann-Whitney-U-Test ergibt signifikante Unterschiede hinsichtlich der Vergleichsgruppen Oberkotzau und Tanna ($U=2779$, $p=0,039$) sowie Oberkotzau und Remote ($U=158$, $p=0,007$). Ebenso zeigt sich ein signifikanter Unterschied hinsichtlich der Vergleichsgruppe Tanna ($U=70,5$, $p=0,002$) im Vergleich zu Remote. Der Kruskal-Wallis-H-Test ergibt für den Ad-Hoc-Ist-Kulturtyp einen Wert von 11,02 mit einer Signifikanz von $p=0,004$. Der Mann-Whitney-U-Test belegt signifikante Unterschiede zwischen Oberkotzau und Tanna ($U=2643$, $p=0,01$) sowie zwischen Tanna und Remote ($U=70,5$, $p=0,014$). Der Kruskal-

Wallis-H-Test ergab für den Hierarchie-Ist-Kulturtyp einen Wert von 6,408 mit einer Signifikanz von $p=0,041$. Der Mann-Whitney-U-Test zeigt signifikante Unterschiede zwischen Tanna und Remote (U_{122} , $p=0,029$).

	Arbeitsort	Stichprobenumfang	Mittlerer Rang
Klan-IST	Oberkotzau	106	92,77
	Tanna	64	77,02
	Remote	7	141,36
	Gesamt	177	
Ad-Hoc-IST	Oberkotzau	106	94,67
	Tanna	64	75,39
	Remote	7	127,64
	Gesamt	177	
Hierarchie-IST	Oberkotzau	106	91,75
	Tanna	64	80,78
	Remote	7	122,43
	Gesamt	177	

Tabelle 23 Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Test der verschiedenen Arbeitsorte und signifikanten Kulturtypen
(eigene Darstellung)

Die Tabelle 23 präsentiert die mittleren Ränge der Kulturtypen Klan-Ist, Ad-Hoc-Ist und Hierarchie-Ist in Bezug auf die Arbeitsorte. Die Datenbasis für diese Darstellung bildet eine Gesamtstichprobe von 177 Personen. Der mittlere Rang des Klan-Ist-Kulturtyps für den Arbeitsort Oberkotzau ($n=106$) beträgt 92,77, für Tanna ($n=64$) 77,02 und für Remote ($n=7$) 141,36. Der mittlere Rang des Ad-Hoc-Ist-Kulturtyps für den Arbeitsort Oberkotzau beträgt 94,67, für Tanna 75,39 und für Remote 127,64. Der mittlere Rang des Hierarchie-Ist-Kulturtyps für den Arbeitsort Oberkotzau beträgt 91,75, für Tanna 80,78 und für Remote 122,43.

Erfolgskriterien

Die Erfolgskriterien geben Aufschluss über die maßgeblichen Merkmale, anhand derer der Erfolg eines Unternehmens definiert werden kann:

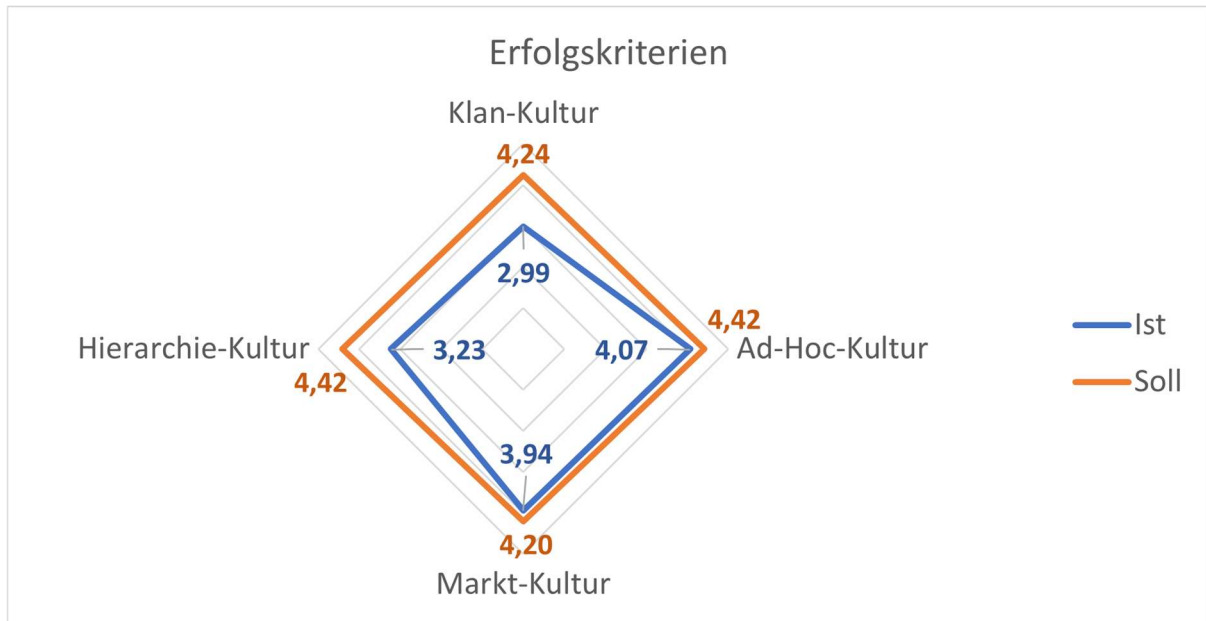


Abbildung 14 Ist- und Soll-Kulturvergleich der Fragen zu den Erfolgskriterien im Unternehmen
(eigene Darstellung)

Abbildung 14 zeigt, wie auch bei nahezu allen vorhergehenden Abfragen, dass die Klan-Kultur ($M=2,99$) im Ist-Zustand die geringste Ausprägung aufweist. Im Gegensatz zu den übrigen Fragen weist die Hierarchie-Kultur ($M=3,23$) im Ist-Zustand den zweitniedrigsten Wert auf. Des Weiteren wird bei beiden Kulturtypen jeweils ein starker Zuwachs von 1,25 bei der Klan-Kultur ($M=4,42$) und 1,19 bei der Hierarchie-Kultur ($M=4,42$) angestrebt, was gleichzeitig dazu führt, dass die Hierarchie-Kultur im Soll die stärkste Ausprägung aufweist. Der Soll-Mittelwert der Ad-Hoc-Kultur ($M=4,42$) ist ebenso hoch wie der der Hierarchie-Kultur. Demgegenüber weist die Ad-Hoc-Kultur bereits einen hohen Ist-Wert ($M=4,07$) auf, sodass sich hier eine deutlich geringere Diskrepanz abzeichnet. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Markt-Kultur, deren Ist-Wert ($M=3,94$) den zweithöchsten darstellt. Obgleich der Ist-Wert einen hohen Wert aufweist, ist der Soll-Wert ($M=4,20$) der geringste, was zu einer vergleichsweise geringen Diskrepanz zwischen Soll und Ist führt.

Im Rahmen der Erfolgskriterien konnten zudem signifikante Zusammenhänge in Bezug auf den Funktionsbereich, das Geschlecht sowie die Betriebszugehörigkeit festgestellt werden, welche im Folgenden dargestellt werden.

Funktionsbereiche

Der Kruskal-Wallis-H-Test resultierte in einem Wert von 8,776, wobei ein signifikantes Ergebnis von $p=0,012$ erzielt wurde. Der Mann-Whitney-U-Test belegt einen

signifikanten Unterschied zwischen Angestellten und gewerblichen Mitarbeitern ($U=816$, $p=0,003$). Die Ergebnisse sind in Tabelle 24 ersichtlich.

Variable	Kulturtyp	Kruskal-Wallis-H-Test	Asympt. Sig. **	Gruppen (Mann-Whitney-U)	Mann-Whitney-U-Test	Asympt. Sig. (2-seitige)**
Funktionsbereich	Markt-Soll	8,776	0,012	Angestellte und gewerbliche Mitarbeiter	816,00	0,003

Tabelle 24 Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test des Fragenbereichs „Erfolgskriterien“ mit den Funktionsbereichen als unabhängige Variable
(eigene Darstellung)

	Funktionsbereich	Stichprobenumfang	Mittlerer Rang
Markt-Soll	Führungskräfte	34	72,44
	Angestellte	31	89,87
	Gewerbliche Mitarbeiter	79	65,71
	Gesamt	144	

Tabelle 25 Mittlere Ränge des Kruskal-H-Wallis-Test der verschiedenen Funktionsbereiche und signifikanten Kulturtyps
(eigene Darstellung)

Die angeführte Tabelle 25 präsentiert die mittleren Ränge des Kulturtyps Markt-Soll in Bezug auf den Funktionsbereich. Die Datenbasis umfasst eine Gesamtstichprobe von 144 Personen. Der mittlere Rang von Führungskräften beträgt 72,44 ($n=34$), während der mittlere Rang von Angestellten 89,87 ($n=31$) und der mittlere Rang von gewerblichen Mitarbeitern 65,71 ($n=79$) ist.

Geschlecht

Die vorliegende Tabelle 26 präsentiert die Resultate des Mann-Whitney-U-Tests, welcher die Diskrepanzen im Kulturtyp Klan-Soll in Relation zum Geschlecht eruiert. Der Mann-Whitney-U-Test ergab für die Gruppen „Männer“ und „Frauen“ einen Wert von 1452,5 mit einer Signifikanz von 0,014.

Variable	Kulturtyp	Gruppen (Mann-Whitney-U)	Mann-Whitney-U-Test	Asympt. Sig. (2-seitige)**
Geschlecht	Klan-Soll	Männer und Frauen	1452,50	0,014

Tabelle 26 Mann-Whitney-U-Test des Fragenbereichs „Erfolgskriterien“ mit den zwei Geschlechtern als unabhängige Variable
(eigene Darstellung)

Die Tabelle 27 präsentiert die mittleren Ränge sowie die Rangsumme des Kulturtyps Klan-Soll in Bezug auf das Geschlecht. Die Daten basieren auf einer Gesamtstichprobe von 161 Personen. Der mittlere Rang der Männer beträgt 84,91 bei einer Stichprobengröße von 131 und einer Rangsumme von 11.123,5. Der mittlere Rang der Frauen liegt bei 63,92 bei einer Stichprobengröße von 30 und einer Rangsumme von 1.917,5.

		Stichprobenumfang	Mittlerer Rang	Rangsumme
Klan-Soll	Männer	131	84,91	11.123,50
	Frauen	30	63,92	1.917,50
	Gesamt	161		

Tabelle 27 Mittlere Ränge des Mann-Whitney-U-Tests der verschiedenen Geschlechter und signifikanten Kulturtyps
(eigene Darstellung)

Betriebszugehörigkeit

Der Kruskal-Wallis-H-Test (vgl. Tabelle 28) ergab für die Klan-Ist-Kultur einen Wert von 12,537 mit einer Signifikanz von $p=0,014$, was auf signifikante Unterschiede hinweist. Der Mann-Whitney-U-Test belegt signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen mit einer Betriebszugehörigkeit von weniger als einem Jahr und elf bis 20 Jahren ($U=200$, $p=0,018$), zwischen den Gruppen mit einer Betriebszugehörigkeit von einem bis fünf Jahren und elf bis 20 Jahren ($U=757,5$, $p=0,01$) sowie zwischen den Gruppen mit einer Betriebszugehörigkeit von elf bis 20 Jahren und über 20 Jahren ($U=757,5$, $p=0,005$).

Variable	Kultur- typ	Kruskal- Wallis-H- Test	Asympt. Sig.**	Gruppen (Mann- Whitney-U)	Mann- Whitney- U-Test	Asympt. Sig. (2- seitige)**
Betriebszugehö- rigkeiten	Klan-Ist	12,537	0,014	Weniger als 1 Jahr und 11 - 20 Jahre	200,00	0,018
				1 - 5 Jahre und 11 - 20 Jahre	757,5	0,010
				11 - 20 Jahre und über 20 Jahre	757,5	0,005

Tabelle 28 Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test des Fragenbereichs „Erfolgskriterien“ mit den verschiedenen Gruppen der Betriebszugehörigkeit als unabhängige Variable
(eigene Darstellung)

	Betriebszugehörigkeit	Stichprobenumfang	Mittlerer Rang
Klan-Ist	Weniger als 1 Jahr	12	109,79
	1 - 5 Jahre	38	100,63
	6 - 10 Jahre	31	83,42
	11 - 20 Jahre	57	72,96
	Über 20 Jahre	39	99,15
	Gesamt	177	

Tabelle 29 Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Test mit den verschiedenen Betriebszugehörigkeiten und des signifikanten Kulturtyps (eigene Darstellung)

Die Tabelle 29 gibt die mittleren Ränge des Kulturtyps Klan-Ist in Bezug auf die Betriebszugehörigkeit wieder. Grundlage hierfür ist eine Gesamtstichprobe von 177 Personen. Die Gruppe mit einer Zugehörigkeit von weniger als einem Jahr weist einen mittleren Rang von 109,79 auf ($n = 12$). Die Gruppe mit einer Betriebszugehörigkeit von ein bis fünf Jahren weist einen mittleren Rang von 100,63 ($n = 38$) auf. Für die Gruppe mit einer Betriebszugehörigkeit von sechs bis zehn Jahren ergibt sich ein mittlerer Rang von 83,42 ($n = 31$). Die Gruppe mit einer Betriebszugehörigkeit von elf bis 20 Jahren weist einen mittleren Rang von 72,96 ($n = 57$) auf, während die Gruppe mit einer Betriebszugehörigkeit von über 20 Jahren einen mittleren Rang von 99,15 ($n = 39$) aufweist.

Strategische Ausrichtung

Die strategische Ausrichtung des Unternehmens wurde von den Mitarbeitern wie folgt bewertet:

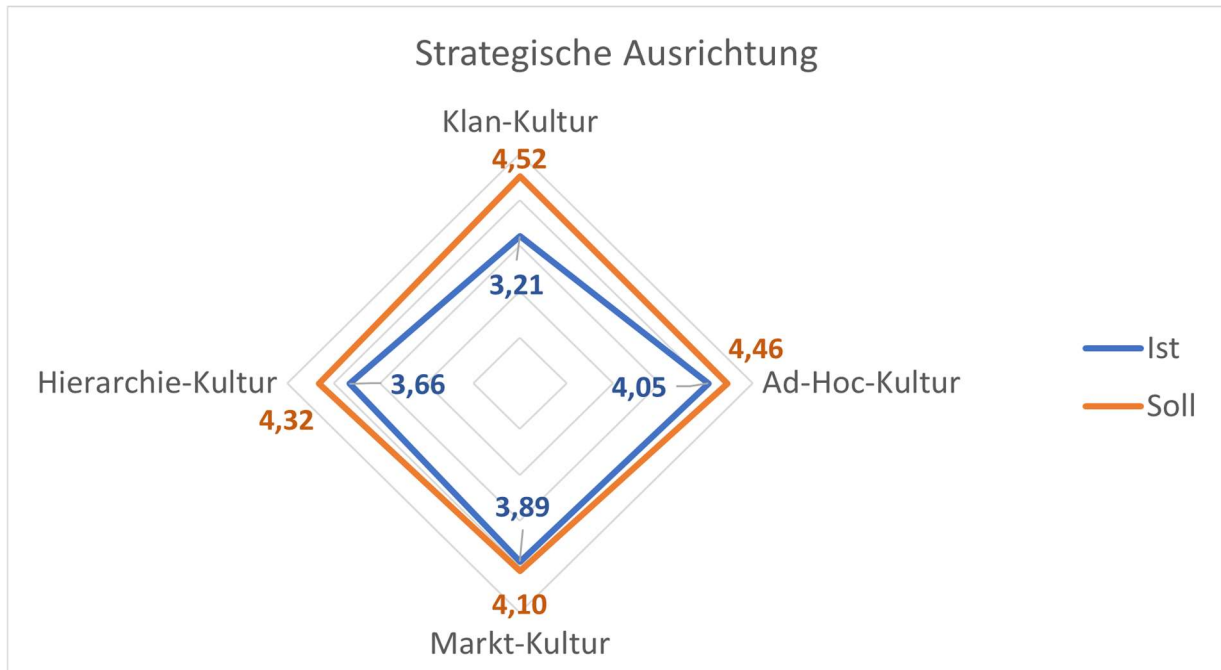


Abbildung 15 Ist- und Soll-Kulturvergleich der Fragen nach der strategischen Ausrichtung im Unternehmen
(eigene Darstellung)

In Bezug auf den fünften Fragebereich lässt sich ein ähnliches Bild wie bei der Frage nach den Erfolgskriterien (vgl. Abbildung 15) feststellen. Die geringste Ausprägung ist ebenfalls bei der Klan-Kultur im Ist-Zustand ($M=3,21$) festzustellen, gefolgt von der Hierarchie-Kultur ($M=3,66$). Des Weiteren ist ersichtlich, dass beide die größte Diskrepanz zwischen Soll und Ist aufweisen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Diskrepanz der Klan-Kultur mit 1,31 deutlich höher ist als die der Hierarchie-Kultur mit 0,66. Folglich wird erkennbar, dass die Klan-Kultur den höchsten gewünschten Wert von 4,52 aufweist. Im Gegensatz dazu weist die Hierarchie-Kultur im Soll-Zustand ($M=4,32$) lediglich die drittgrößte Ausprägung auf. Der Soll-Wert der Ad-Hoc-Kultur ($M=4,46$) liegt vor dem der Hierarchie-Kultur. Des Weiteren weist die Ad-Hoc-Kultur gleichzeitig auch den höchsten Ist-Wert ($M=4,05$) auf, gefolgt von der Markt-Ist-Kultur ($M=3,89$). In der Konsequenz lässt sich sagen, dass der Abstand zwischen Soll und Ist sowohl bei der Markt- als auch der Ad-Hoc-Kultur geringer ist als bei der Klan- und Hierarchie-Kultur. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Differenz zwischen Soll und Ist bei der Markt-Kultur mit 0,21 geringer ist als bei den übrigen Kulturtypen.

Im Rahmen der strategischen Ausrichtung konnten, in Kontinuität zu den vorangegangenen Fragebereichen, signifikante Unterschiede zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen eruiert werden. Darüber hinaus konnten

Unterschiede zwischen den verschiedenen Altersgruppen sowie den Betriebszugehörigkeiten festgestellt werden.

Funktionsbereiche

Variable	Kultur- typ	Kruskal- Wallis-H- Test	Asympt. Sig.**	Gruppen (Mann- Whitney-U)	Mann- Whitney- U-Test	Asympt. Sig. (2- seitige)**
Funktions- bereich	Klan-Ist	15,875	<0,001	Führungskräfte und Angestellte	1039,5	0,043
				Führungskräfte und gewerbliche Mitarbeiter	247,00	<0,001
				Angestellte und gewerbliche Mitarbeiter	830,50	0,006

Tabelle 30 Kruskal-Wallis-H-Test des Fragenbereichs „strategische Ausrichtung“ mit den verschiedenen Funktionsbereichen als unabhängige Variable (eigene Darstellung)

Der Kruskal-Wallis-H-Test ergab für die Klan-Ist-Kultur einen Wert von 15,875 mit einer Signifikanz von $p < 0,001$, was auf signifikante Unterschiede hinweist (vgl. Tabelle 30). Der Mann-Whitney-U-Test belegt signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen Führungskräfte und Angestellte ($U = 1039,5$, $p = 0,043$), zwischen Führungskräften und gewerblichen Mitarbeitern ($U = 247$, $p < 0,001$) sowie zwischen Angestellten und gewerblichen Mitarbeitern ($U = 830,5$, $p = 0,006$).

	Funktionsbereich	Stichprobenumfang	Mittlerer Rang
Klan-Ist	Führungskräfte	34	89,66
	Gewerbliche Mitarbeiter	31	50,76
	Angestellte	79	73,65
	Gesamt	144	

Tabelle 31 Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Test mit den Funktionsbereichen und dem signifikanten Kulturtyp (eigene Darstellung)

Die Tabelle 31 zeigt die mittleren Ränge des Kulturtyps Klan-Ist in Bezug auf den Funktionsbereich, basierend auf einer Gesamtstichprobe von 144 Personen. Die Auswertung der Daten ergibt für Führungskräfte einen mittleren Rang von 89,66 bei einer Stichprobengröße von 34. Für die Gruppe der gewerblichen Mitarbeiter wird ein mittlerer Rang von 50,76 bei einer Stichprobengröße von 31 ausgewiesen, während

für die Gruppe der Angestellten ein mittlerer Rang von 73,65 bei einer Stichprobengröße von 79 ermittelt wurde.

Altersgruppen

Variable	Kultur- typ	Kruskal- Wallis-H- Test	Asympt. Sig.**	Gruppen (Mann- Whitney-U)	Mann- Whitney- U-Test	Asympt. Sig. (2- seitige)**
Alters- gruppen	Ad-Hoc- Soll	11,249	0,047	21-30-jährige und 51-60-jährige	231,00	0,040
				31-40-jährigen und 51-60-jährige	354	0,030
				41-50-jährige und 51-60-jährige	432	0,007

Tabelle 32 Kruskal-Wallis-H-Test des Fragenbereichs „strategische Ausrichtung“ mit den Altersgruppen als unabhängige Variable
(eigene Darstellung)

Der Kruskal-Wallis-H-Test ergab für den Kulturtyp der Ad-Hoc-Soll einen Wert von 11,249 mit einer Signifikanz von 0,047. Der Mann-Whitney-U-Test offenbart signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen der 21- bis 30-Jährigen und der 51- bis 60-Jährigen ($U = 231$, $p = 0,04$) sowie zwischen den 31- bis 40-Jährigen und den 51- bis 60-jährigen ($U = 354$, $p = 0,03$) sowie zwischen den 41- bis 50-Jährigen und den 51- bis 60-Jährigen ($U = 432$, $p = 0,007$) feststellen (vgl. Tabelle 32).

	Alter der Befragten	Stichprobenumfang	Mittlerer Rang
Ad-Hoc-Soll	21 - 30 Jahre	27	76,28
	31 - 40 Jahre	41	76,68
	41 - 50 Jahre	54	73,59
	51 - 60 Jahre	24	99,00
	ab 61 Jahre	8	80,50
	Gesamt	156	

Tabelle 33 Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Test mit den Altersgruppen und den signifikanten Kulturtyp
(eigene Darstellung)

Die Tabelle 33 zeigt die mittleren Ränge des Kulturtyps Ad-Hoc-Soll in Bezug auf die Altersgruppen, basierend auf einer Gesamtstichprobe von 156 Personen. Die Gruppe der 21- bis 30-Jährigen weist einen mittleren Rang von 76,28 ($n=27$) auf. Für die Altersgruppe der 31- bis 40-Jährigen ergibt sich ein mittlerer Rang von 76,68 ($n=41$). Die Altersgruppe der 41- bis 50-Jährigen weist einen mittleren Rang von 73,59 ($n=54$)

auf. Die Gruppe der 51- bis 60-Jährigen weist einen mittleren Rang von 99 ($n=24$) auf, während die Gruppe der Personen ab 61 Jahren einen mittleren Rang von 80,5 ($n=8$) aufweist.

Betriebszugehörigkeit

Variable	Kultur- typ	Kruskal- Wallis-H- Test	Asympt. Sig.**	Gruppen (Mann- Whitney-U)	Mann- Whitney-U- Test	Asympt. Sig. (2- seitige)**
Betriebszu- gehörigkeit	Klan-Ist	12,588	0,013	Weniger als 1 Jahr und über 20 Jahre	135,00	0,020
				Weniger als 1 Jahr und 11 - 20 Jahre	158	0,002
				Weniger als 1 Jahr und 6 - 10 Jahre	107,5	0,026 ¹⁰⁶
				1 - 5 Jahre und 11 - 20 Jahre	775,5	0,014

Tabelle 34 Kruskal-Wallis-H-Test des Fragenbereichs „strategische Ausrichtung“ mit der Betriebszugehörigkeit als unabhängige Variable (eigene Darstellung)

Aus der Tabelle 34 geht hervor, dass der Kruskal-Wallis-H-Test für Klan-Ist einen Wert von 12,588 mit einer Signifikanz von $p=0,013$ ergab, was auf signifikante Unterschiede hinweist. Der Mann-Whitney-U-Test belegt signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen mit einer Betriebszugehörigkeit von weniger als einem Jahr und solchen mit einer Betriebszugehörigkeit von über 20 Jahren ($U=135$, $p=0,02$), zwischen den Gruppen mit einer Betriebszugehörigkeit von weniger als einem Jahr und solchen mit einer Betriebszugehörigkeit von elf bis 20 Jahren ($U=158$, $p=0,002$) sowie zwischen den Gruppen mit einer Betriebszugehörigkeit von weniger als einem Jahr und solchen mit einer Betriebszugehörigkeit von sechs bis zehn Jahren ($U=107,5$, $p=0,026$). Signifikante Unterschiede sich zwischen den Gruppen mit einer Betriebszugehörigkeit von einem bis fünf Jahren und von elf bis 20 Jahren feststellen ($U=775,5$, $p=0,014$).

Tabelle 35 zeigt die mittleren Ränge des Kulturtyps Klan-Ist in Bezug auf die Betriebszugehörigkeit, basierend auf einer Gesamtstichprobe von 177 Personen. Die Gruppe mit weniger als einem Jahr Betriebszugehörigkeit hat einen mittleren Rang von 123,92 ($n=12$). Für die Gruppe mit einer Zugehörigkeit von ein bis fünf Jahren beträgt der mittlere Rang 101,91 ($n=38$), während die Gruppe mit sechs bis zehn

¹⁰⁶ Aufgrund einer geringen Stichprobe wurde die exakte Signifikanz ebenfalls berechnet, wobei ein Wert von $p = 0,026$ ermittelt wurde.

Jahren einen Rang von 84,44 (n=31) aufweist. Die Gruppe mit elf bis 20 Jahren Zugehörigkeit erreicht einen mittleren Rang von 77,14 (n=57), und die Gruppe mit mehr als 20 Jahren Zugehörigkeit weist einen mittleren Rang von 86,64 (n=39) auf.

	Betriebszugehörigkeit	Stichprobenumfang	Mittlerer Rang
Klan-Ist	Weniger als 1 Jahr	12	123,92
	1 - 5 Jahre	38	101,91
	6 - 10 Jahre	31	84,44
	11 - 20 Jahre	57	77,14
	Über 20 Jahre	39	86,64
	Gesamt	177	

Tabelle 35 Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Test der verschiedenen Betriebszugehörigkeiten und signifikanten Kulturtyps (eigene Darstellung)

Führungsstil

Die Meinung der Befragten zum Führungsstil im Unternehmen bietet einige interessante Anhaltspunkte und wurden folgendermaßen bewertet:

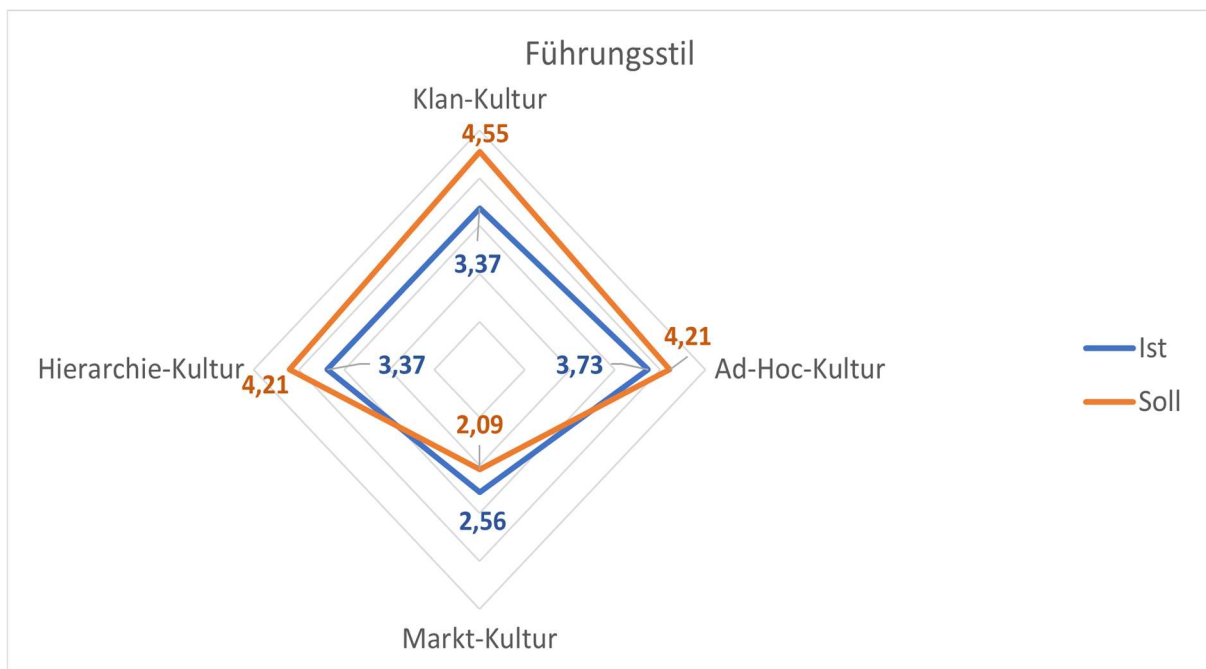


Abbildung 16 Ist- und Soll-Kulturvergleich der Fragen zum Führungsstil im Unternehmen (eigene Darstellung)

Ein ähnliches Bild wie bei den Fragen zum „Umgang mit den Mitarbeitern“ zeigt sich hier (vgl. Abbildung 16). Auch in diesem Fall weist der Ist-Wert für die Markt-Kultur (M=2,56) die geringste Ausprägung auf. Der Ist-Wert ist, gemäß dem gewünschten

Soll-Wert ($M=2,09$), ebenfalls als hoch zu beurteilen. Es sei darüber hinaus angemerkt, dass ein Mittelwert von 2,09 der geringste Mittelwert im gesamten Umfragebereich ist. Die beiden geringsten Ausprägungen bei der Ist-Abfrage finden sich bei der Klan- und Hierarchie-Kultur ($M=3,37$). Gleichzeitig weist der Soll-Zustand bei der Klan-Kultur ($M=4,55$) die höchste Ausprägung auf, was zur Konsequenz hat, dass auch hier die Abweichung zwischen Soll und Ist mit 1,18 am höchsten ist. Des Weiteren ist zu vermerken, dass kein Mittelwert den Wert von 4,55 übersteigt, wodurch der Soll-Mittelwert der Klan-Kultur den höchsten Wert innerhalb der gesamten Umfrage darstellt. Die beiden zweithöchsten Soll-Werte lassen sich bei der Hierarchie- und Ad-Hoc-Kultur feststellen ($M=4,21$). Der Ist-Wert der Ad-Hoc-Kultur ($M=3,73$) ist jedoch nicht so gering wie der der Hierarchie-Kultur, was bedeutet, dass die Differenz zwischen dem aktuellen und dem gewünschten Zustand bei der Hierarchie-Kultur höher liegt.

Wie bereits in den vorangegangenen Fragenbereichen festgestellt, konnten auch im letzten Bereich signifikante Unterschiede bei den Funktionsbereichen, dem Geschlecht und dem Arbeitsort als unabhängige Variablen identifiziert werden.

Funktionsbereiche

Der Kruskal-Wallis-H-Test ergab für den Kulturtyp Ad-Hoc-Soll einen Wert von 7,247 bei einer Signifikanz von $p=0,027$. Der Mann-Whitney-U-Test demonstrierte signifikante Unterschiede zwischen Führungskräften und Angestellten ($U=980$, $p=0,011$). Im Kulturtyp Markt-Ist wurde ein Kruskal-Wallis-H-Test-Wert von 13,042 mit einer Signifikanz von $p=0,001$ ermittelt. Der Mann-Whitney-U-Test weist signifikante Unterschiede zwischen Führungskräften und Angestellten auf ($U=1.022,5$, $p=0,037$). Des Weiteren ergeben sich signifikante Unterschiede zwischen Führungskräften und gewerblichen Mitarbeitern ($U=265,5$, $p<0,001$) sowie zwischen Angestellten und gewerblichen Mitarbeitern ($U=893,5$, $p=0,024$). Der Kruskal-Wallis-H-Test für den Kulturtyp Markt-Soll ergibt einen Wert von 9,469 mit einer Signifikanz von $p=0,009$. Der Mann-Whitney-U-Test zeigt signifikante Unterschiede zwischen Führungskräften und gewerblichen Mitarbeitern ($U=296$, $p=0,0012$) sowie zwischen Führungskräften und Angestellten ($U=362,5$, $p=0,017$). Der Kulturtyp Hierarchie-Soll weist einen Kruskal-Wallis-H-Test-Wert von 7,054 mit einer Signifikanz von $p=0,029$ auf. Die Auswertung des Mann-Whitney-U-Tests ergibt signifikante Unterschiede zwischen Führungskräften und gewerblichen Mitarbeitern ($U=362,5$, $p=0,017$) sowie zwischen Angestellten und gewerblichen Mitarbeitern ($U=948,5$, $p=0,036$). Eine tabellarische Übersicht aller Ergebnisse findet sich in Tabelle 36.

Variable	Kulturtyp	Kruskal-Wallis-H-Test	Asympt. Sig.**	Gruppen (Mann-Whitney-U)	Mann-Whitney-U-Test	Asympt. Sig. (2-seitige)**
Funktionsbereich	Ad-Hoc-Soll	7,247	0,027	Führungskräfte und Angestellte	980	0,011
	Markt-Ist	13,042	0,001	Führungskräfte und Angestellte	1022,5	0,037
				Führungskräfte und gewerbliche Mitarbeiter	265,5	<0,001
				Angestellte und gewerbliche Mitarbeiter	893,5	0,024
	Markt-Soll	9,469	0,009	Führungskräfte und Angestellte	1050	0,049
				Führungskräfte und gewerbliche Mitarbeiter	296	0,0012
	Hierarchie-Soll	7,054	0,029	Führungskräfte und gewerbliche Mitarbeiter	362,5	0,017
				Angestellte und gewerbliche Mitarbeiter	948,5	0,036

Tabelle 36 Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test des Fragenbereichs „Führungsstil“ mit den Funktionsbereichen als unabhängige Variable
(eigene Darstellung)

Die nachfolgende Tabelle 37 präsentiert die mittleren Ränge der Kulturtypen Ad-Hoc-Soll, Markt-Ist, Markt-Soll und Hierarchie-Soll in Bezug auf den Funktionsbereich. Die Datenbasis umfasst eine Gesamtstichprobe von 144 Personen. Der mittlere Rang des Ad-Hoc-Soll-Kulturtyps beträgt für Führungskräfte (n=34) 84,5, für gewerbliche Mitarbeiter (n=31) 78,08 und für Angestellte (n=79) 65,15. Der mittlere Rang des Markt-Ist-Kulturtyps liegt für Führungskräfte bei 55,38, für gewerbliche Mitarbeiter bei 91,61 und für Angestellte bei 72,3. Der mittlere Rang des Markt-Soll-Kulturtyps für Führungskräfte beträgt 57,09, für gewerbliche Mitarbeiter 86,98 und für Angestellte 73,45. Für den Hierarchie-Soll-Kulturtyp zeigt sich ein mittlerer Rang von 63,13 für Führungskräfte, 86,71 für gewerbliche Mitarbeiter und 70,96 für Angestellte.

		Stichprobenumfang	Mittlerer Rang
Ad-Hoc-Soll	Führungskräfte	34	84,50
	Gewerbliche Mitarbeiter	31	78,08
	Angestellte	79	65,15
	Gesamt	144	
Markt-Ist	Führungskräfte	34	55,38
	Gewerbliche Mitarbeiter	31	91,61
	Angestellte	79	72,37
	Gesamt	144	
Markt-Soll	Führungskräfte	34	57,09
	Gewerbliche Mitarbeiter	31	86,98
	Angestellte	79	73,45
	Gesamt	144	
Hierarchie-Soll	Führungskräfte	34	63,13
	Gewerbliche Mitarbeiter	31	86,71
	Angestellte	79	70,96
	Gesamt	144	

Tabelle 37 Mittlere Ränge des Kruskal-Wallis-H-Test der Funktionsbereiche und signifikanten Kulturtypen
(eigene Darstellung)

Geschlecht

Variable	Kulturtyp	Gruppen (Mann-Whitney-U)	Mann-Whitney-U-Test	Asympt. Sig. (2-seitige)**
Geschlecht	Markt-Ist	Männer und Frauen	1.417,00	0,014
	Markt-Soll		1.442,50	0,016

Tabelle 38 Mann-Whitney-U-Test des Fragenbereichs „Führungsstil“ und dem Geschlecht als unabhängige Variable
(eigene Darstellung)

Die Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests für den Kulturtyp „Markt-Ist“ weisen mit einem Wert von 1.417 und einer Signifikanz von $p=0,014$ auf signifikante Unterschiede zwischen den Geschlechtern hin. Für den Kulturtyp „Markt-Soll“ ergibt der Test einen Wert von 1.442,5 und eine Signifikanz von $p=0,016$ (vgl. Tabelle 38).

		Stichprobenumfang	Mittlerer Rang	Rangsumme
Markt-Ist	Männer	131	85,18	11.159,00
	Frauen	30	62,73	1.882,00
	Gesamt	161		
Markt-Soll	Männer	131	84,99	11.133,50
	Frauen	30	63,58	1.907,50
	Gesamt	161		

Tabelle 39 Mittlere Ränge des Mann-Whitney-U-Test der Geschlechter und signifikanten Kulturtypens
(eigene Darstellung)

Die dargestellte Tabelle 39 zeigt die mittleren Ränge sowie die Rangsumme der Kulturtypen Markt-Ist und Markt-Soll in Bezug auf das Geschlecht. Die Datenbasis für die Berechnung bildet eine Gesamtstichprobe von 161 Personen. Für den Kulturtyp Markt-Ist ergibt sich für Männer ein mittlerer Rang von 85,18 bei einer Stichprobengröße von 131 und einer Rangsumme von 11.159. Für Frauen liegt der mittlere Rang bei 62,73 bei einer Stichprobengröße von 30 und einer Rangsumme von 1.882. Der mittlere Rang der Männer beim Kulturtyp Markt-Soll beträgt 84,99 bei einer Stichprobengröße von 131 und einer Rangsumme von 11.133,5. Der mittlere Rang der Frauen liegt bei 63,58 bei einer Stichprobengröße von 30 und einer Rangsumme von 1.907,5.

Arbeitsort

Die unten auf der nächsten Seite aufgeführte Tabelle 40 zeigt, dass der Kruskal-Wallis-H-Test für den Kulturtyp Klan-Ist einen Wert von 7,897 bei einer Signifikanz von $p=0,019$ liefert. Der Mann-Whitney-U-Test offenbart signifikante Unterschiede zwischen Oberkotzau und Remote ($U=150$, $p=0,005$) sowie zwischen Tanna und Remote ($U=95$, $p=0,008$). Der Kruskal-Wallis-H-Test-Wert für den Kulturtyp Ad-Hoc-Soll beträgt 14,421 mit einer Signifikanz von $p<0,001$. Der Mann-Whitney-U-Test zeigt signifikante Unterschiede zwischen Oberkotzau und Tanna ($U=2.374,5$, $p<0,001$). Der Kulturtyp Markt-Soll weist gemäß dem Kruskal-Wallis-H-Test einen Wert von 14,295 mit einer Signifikanz von $p<0,001$ auf. Der Mann-Whitney-U-Test offenbart signifikante Differenzen zwischen Oberkotzau und Remote ($U=203,5$, $p=0,031$), Tanna und Remote ($U=85,5$, $p=0,006$) sowie zwischen Oberkotzau und Tanna ($U=2.528,5$, $p=0,003$).

Variable	Kultur- typ	Kruskal- Wallis-H- Test	Asympt. Sig. **	Gruppen (Mann- Whitney-U)	Mann- Whitney-U- Test	Asympt. Sig. (2- seitige)**
Arbeitsort	Klan-Ist	7,897	0,019	Oberkotzau und Remote	150,0	0,005
				Tanna und Remote	95,0	0,008
	Ad-Hoc-Soll	14,421	<0,001	Oberkotzau und Tanna	2374,5	<0,001
	Markt-Soll	14,295	<0,001	Oberkotzau und Tanna	2528,5	0,003
				Oberkotzau und Remote	203,5	0,031
				Tanna und Remote	85,5	0,006

Tabelle 40 Kruskal-Wallis-H-Test und Mann-Whitney-U-Test des Fragenbereichs „Führungsstils“ und den Arbeitsorten als unabhängige Variable
(eigene Darstellung)

	Arbeitsort	Stichprobenumfang	Mittlerer Rang
Klan-Ist	Oberkotzau	106	86,95
	Tanna	64	86,92
	Remote	7	139,00
	Gesamt	177	
Ad-Hoc-Soll	Oberkotzau	106	78,35
	Tanna	64	104,78
	Remote	7	106,00
	Gesamt	177	
Markt-Soll	Oberkotzau	106	82,43
	Tanna	64	104,66
	Remote	7	45,29
	Gesamt	177	

Tabelle 41 Mittlere Ränge des Kruskal-H-Wallis-Tests der Arbeitsorte und signifikanten Kulturtypen
(eigene Darstellung)

Die Tabelle 41 zeigt die mittleren Ränge der Kulturtypen Klan-Ist, Ad-Hoc-Soll und Markt-Soll in Bezug auf den Arbeitsort, basierend auf einer Gesamtstichprobe von 177 Personen. Der mittlere Rang des Klan-Ist-Kulturtyps bei den Arbeitsorten beträgt für Oberkotzau (n=106) 86,95, für Tanna (n=64) 86,92 und für Remote (n=7) 139. Der mittlere Rang des Ad-Hoc-Soll-Kulturtyps bei den Arbeitsorten liegt für Oberkotzau bei 78,35, für Tanna bei 104,78 und für Remote bei 106. Der mittlere Rang des Markt-Soll-Kulturtyps bei den Arbeitsorten beträgt für Oberkotzau 82,43, für Tanna 104,66 und für Remote 45,29.

Die Mittelwerte des Fragebogens lassen sich wie folgt zusammenfassen:

	IST-Kultur	SOLL-Kultur
Klan-Kultur	3,15	4,40
Ad-Hoc-Kultur	3,66	4,39
Markt-Kultur	3,36	3,66
Hierarchie-Kultur	3,45	4,32

Abbildung 17 Errechnete Mittelwerte zur Gesamtbeurteilung der Unternehmenskultur
(eigene Darstellung)

Derzeit weist die Klan-Kultur die geringste Ausprägung auf (M=3,15), jedoch wird sie für die angestrebte Kultur am höchsten bewertet (M=4,40). Die Ad-Hoc-Kultur weist sowohl den höchsten Ist- als auch den nahezu höchsten Soll-Wert auf (M=3,66 bzw. M=4,39). Auch bei der Hierarchie-Kultur (von M=3,45 auf M=4,32) und der Markt-Kultur (von M=3,36 auf M=3,66) wird ein Anstieg angestrebt. Es lässt sich konstatieren, dass der Zuwachs der Markt-Kultur mit 0,3 am geringsten ausfallen soll, während die Klan-Kultur die größte Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Zustand aufweist (1,25).

Um eine übersichtlichere Darstellung der Testergebnisse zu ermöglichen, wird eine zusätzliche Tabelle präsentiert, welche die Anzahl der signifikanten Unterschiede je Testverfahren und unabhängiger Variable aufzeigt. (vgl. Tabelle 42).

Unabhängige Variable	Kruskal-Wallis-H-Test	Mann-Whitney-U-Test
Funktionsbereich	19	26
Geschlecht	-	4
Altersgruppe	3	9
Betriebszugehörigkeit	4	13
Arbeitsort	13	21
Summe	39	73

Tabelle 42 Anzahl der signifikanten Unterschiede in den demografischen Merkmalen über alle abhängigen Variablen hinweg
(eigene Darstellung)

Eine differenzierte Analyse der Ergebnisse zeigt, dass die meisten signifikanten Unterschiede dann auftreten, wenn die verschiedenen Funktionsbereiche berücksichtigt werden. Des Weiteren konnten fünf hochsignifikante Werte ($p < 0,001$) zwischen Führungskräften und gewerblichen Mitarbeitern sowie ein Wert zwischen Angestellten und gewerblichen Mitarbeitern festgestellt werden. Ein hochsignifikanter Unterschied zwischen Führungskräften und Angestellten konnte hingegen nicht nachgewiesen werden. Des Weiteren weisen die Arbeitsorte eine hohe Anzahl signifikanter Unterschiede auf. Insgesamt konnten drei hochsignifikante Werte festgestellt werden, die alle zwischen den Standorten Oberkotzau und Tanna auftreten. Des Weiteren konnten bei den übrigen abhängigen Variablen, d. h. Geschlecht, Altersgruppen und Betriebszugehörigkeit, keine hochsignifikanten Unterschiede mehr festgestellt werden. Bei Betrachtung der Betriebszugehörigkeiten konnten die meisten Unterschiede zwischen Gruppen mit kürzerer Betriebstreue (weniger als ein Jahr oder ein bis fünf Jahre) und längerer Betriebstreue (elf bis 20 Jahre und über 20 Jahre) festgestellt werden. Insgesamt wurden diese neun signifikanten Unterschiede, welche durch den Mann-Whitney-U-Test ermittelt wurden, in 13 Kontexten beobachtet. Bei Betrachtung der verschiedenen Altersgruppen lässt sich kein konsistentes Bild hervorheben. Es konnte lediglich festgestellt werden, dass dreimal ein signifikanter Unterschied zwischen der Gruppe der 21- bis 30-Jährigen und der 51- bis 60-Jährigen vorhanden ist. Darüber hinaus wurde dreimal ein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen der 41- bis 50-jährigen und der 51- bis 60-jährigen festgestellt wurden. Des Weiteren ist von Interesse, dass gemäß den verwendeten Testverfahren keine erheblichen geschlechterspezifischen Unterschiede festgestellt wurden und keiner der identifizierten Unterschiede als hochsignifikant eingestuft wurde.

Die nachfolgende Tabelle 43 gibt die Anzahl der signifikanten Unterschiede in den Ist- und Soll-Werten für die vier unterschiedlichen Kulturtypen wieder.

Abhängige Variable	Klan-Kultur		Ad-Hoc-Kultur		Markt-Kultur		Hierarchie-Kultur	
	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll
Anzahl ¹⁰⁷	11	2	5	4	6	6	2	6

Tabelle 43 Anzahl der signifikanten Unterschiede über alle abhängigen Variablen hinweg
(eigene Darstellung)

Die höchste Anzahl signifikanter Unterschiede zeigt sich in der Einschätzung der aktuellen Klan-Kultur, wohingegen die der gewünschten Klan-Kultur den niedrigsten Wert aufweist. Ein gegenläufiges Bild zeigt sich bei der Betrachtung der Hierarchie-Kultur. Demgegenüber weisen sowohl die aktuelle als auch die gewünschte

¹⁰⁷Anzahl der signifikanten Unterschiede pro abhängige Variable laut dem Kruskal-Wallis-H-Test

Einschätzung der Markt-Kultur eine gleich hohe Anzahl an signifikanten Werten auf. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Ad-Hoc-Kultur, wobei die Anzahl an signifikanten Unterschieden bei der Einschätzung der gewünschten Kultur minimal niedriger ist.

Die Abbildung 17 sowie die Tabellen 42 und 43 dienen der kompakten Zusammenfassung der Ergebnisse des Kapitels 4.2. Im nachfolgenden Kapitel erfolgt eine Interpretation dieser Ergebnisse.

4.3 Interpretation der Ergebnisse

Netzdiagramme

Eine Gegenüberstellung der Netzdiagramme zur dominanten Charakteristik des Unternehmens (vgl. Abbildung 11) und dem Organisationszusammenhalt (vgl. Abbildung 12) zeigt, dass beide eine hohe Ähnlichkeit aufweisen. Es besteht ein evidenter Unterschied zwischen dem aktuellen Zustand (Ist) und dem angestrebten Zustand (Soll). Dies lässt den Schluss zu, dass eine stärkere Ausprägung der Mitarbeiter in allen Kulturtypen gewünscht ist. Die größte Diskrepanz zeigt sich jedoch bei der Klan- und Ad-Hoc-Kultur. Dies lässt den Schluss zu, dass die Mitarbeiter eine familiäre und teamorientierte Umgebung präferieren sowie mehr Flexibilität und Dynamik wünschen.

Bei der Analyse des Netzdiagramms, welches den Umgang mit den Mitarbeitern (Abbildung 13) sowie den Führungsstil (Abbildung 16) darstellt, lassen sich parallele Tendenzen erkennen. Beide Fragebereiche legen dar, dass die aktuellen Werte der Markt-Kultur die gewünschten Werte übersteigen. Dies lässt den Schluss zu, dass die Mitarbeiter hinsichtlich der Interaktion und Führung durch Vorgesetzte einen geringeren Fokus auf Ergebnisorientierung, Wettbewerb und externe Ausrichtung präferieren. Stattdessen wird eine verstärkte Orientierung an Zugehörigkeit, Kooperation und Mitarbeiterorientierung favorisiert. Hinsichtlich des Führungsstils wird zudem ein höheres Maß an Stabilität und Ordnung im Sinne der Hierarchie-Kultur gewünscht. Gleichzeitig wird im Umgang der Führungskräfte mit den Mitarbeitern ein Bedürfnis nach mehr Flexibilität und Autonomie deutlich.

Eine Analyse des Netzdiagramms zu den Erfolgskriterien (vgl. Abbildung 14) zeigt, dass das Unternehmen gegenwärtig seine Erfolgskriterien in erster Linie an externen Faktoren festmacht. Diese Ausrichtung wird zwar auch weiterhin als erstrebenswert erachtet, dennoch lässt sich ein Wunsch nach Zugehörigkeit, Teamorientierung sowie Stabilität feststellen. Diesbezüglich sei auf die beträchtliche Diskrepanz zwischen dem gegenwärtigen und dem zukünftig erstrebten Zustand hinsichtlich der Klan- und Hierarchie-Kultur verwiesen. Als Erfolgskriterien in dem Sinne der beiden Kulturtypen können beispielsweise reibungslose Abläufe und Prozesse, eine klare Rollenverteilung sowie eine stärkere Partizipation genannt werden.

Das Netzdiagramm zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens zeigt eine ähnliche Verteilung wie die der Erfolgskriterien. Auch hier lässt sich eine strategische Ausrichtung des Unternehmens erkennen, die sich primär auf externe Faktoren konzentriert. Diese Ausrichtung wird auch weiterhin präferiert, gleichwohl manifestiert sich hier ebenfalls der Wunsch nach einer internen Fokussierung. Es lässt sich ein ausgeprägter Wunsch nach Kollaboration und Partizipation im Hinblick auf die Unternehmensstrategie beobachten. Des Weiteren werden von den Befragten eine größere Planbarkeit und Sicherheit im Sinne der Hierarchie-Kultur gewünscht.

Die Gesamtbeurteilung der vorliegenden Daten (vgl. Abbildung 17) lässt den Schluss zu, dass bei GEALAN derzeit eine Mischkultur vorherrscht. Die derzeit am stärksten ausgeprägte Kulturform ist die flexible und innovative Ad-Hoc-Kultur. Der Wunsch nach Zuwachs in diesem Bereich ist auch weiterhin vorhanden, was darauf hindeutet, dass Mitarbeiter sich noch mehr Autonomie, Experimentierfreude sowie Flexibilität wünschen. Dennoch wird für die Zukunft eine knappe Dominanz der team- und familienorientierten Klan-Kultur anstelle der Ad-Hoc-Kultur gewünscht. Insbesondere im Falle der Klan-Kultur lässt sich eine markante Diskrepanz zwischen dem aktuellen Zustand und dem gewünschten Zustand feststellen. Dies lässt den Schluss zu, dass die Mitarbeiter sich vor allem nach einem größeren Fokus auf Zusammenarbeit, Fürsorge, Partizipation und Tradition sehnen. Ebenso ist ein deutliches Wachstum hinsichtlich der Hierarchie-Kultur zu verzeichnen, was auf den Wunsch nach klaren Verantwortlichkeiten, Stabilität, Effizienz sowie Regeln und Kontrolle im Arbeitsumfeld hindeutet. Die Markt-Kultur soll demgegenüber lediglich schwach wachsen, was darauf hinweist, dass die Mitarbeiter von GEALAN sich weniger mit den Werten der Markt-Kultur wie starke Ergebnis- und Wettbewerbsorientierung identifizieren.

Inferenzstatistik

Wie in Tabelle 42 dargestellt, wurden die meisten signifikanten Unterschiede festgestellt, wenn der Funktionsbereich als unabhängige Variable betrachtet wurde. Diese Befunde legen nahe, dass Führungskräfte, gewerbliche Mitarbeiter und Angestellte die Unternehmenskultur signifikant unterschiedlich wahrnehmen und einschätzen. Die größten Diskrepanzen zeigten sich zwischen den Gruppen der Führungskräfte und der gewerblichen Mitarbeiter. Diese Erkenntnis lässt den Schluss zu, dass divergierende Sichtweisen auf die Unternehmenskultur durch unterschiedliche berufliche Rollen und Verantwortlichkeiten in der Organisation bedingt sind. Die Ergebnisse der Untersuchung legen zudem dar, dass signifikante Diskrepanzen hinsichtlich der Wahrnehmung der Unternehmenskultur nicht allein zwischen Führungspersonen und gewerblichen Mitarbeitern, sondern ebenfalls zwischen Angestellten und gewerblichen Mitarbeitern existieren. Dies wird insbesondere in Bereichen ersichtlich, die den Umgang mit Mitarbeitern betreffen. Die geringen Ausprägungen bei den gewerblichen Mitarbeitern in den mittleren Rängen lassen den Schluss zu, dass Unterschiede in der Wahrnehmung und Behandlung

dieser Gruppe bestehen. Diese Diskrepanzen könnten sich auf diverse Faktoren wie die Zusammenarbeit, Flexibilität, Struktur und Ordnung beziehen, was darauf hindeutet, dass gewerbliche Mitarbeiter möglicherweise das Gefühl haben, weniger in die organisatorischen Abläufe eingebunden zu sein als ihre Angestelltenkollegen.

Die Analyse der Klan-Kultur, die in 19 von 26 signifikanten Unterschieden als abhängige Variable fungierte, erlaubt weitere Einblicke. Die Klan-Kultur, die insbesondere die Aspekte Gemeinschaft, Zusammenarbeit und Partizipation betont, zeigt in der aktuellen Kultur (Ist-Zustand) die stärksten signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen. Diese Resultate stehen im Einklang mit den Erkenntnissen aus Tabelle 43, in welcher ebenfalls festgestellt wurde, dass die Klan-Kultur am häufigsten signifikante Unterschiede aufweist. Die hohe Anzahl signifikanter Unterschiede in der Klan-Kultur lässt die Vermutung zu, dass dieses Kulturmuster besonders sensitiv auf Unterschiede in der Wahrnehmung zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen reagiert. Es lässt sich konstatieren, dass die Wahrnehmung der Zusammenarbeit und des Gemeinschaftssinns im Unternehmen durch Führungskräfte, Angestellte und gewerbliche Mitarbeiter signifikante Unterschiede aufweist. Es kann angenommen werden, dass Führungskräfte die Werte der Klan-Kultur am höchsten schätzen. Diese These lässt sich durch die höhere Bewertung der mittleren Rangstufen durch diese Berufsgruppe belegen. Demgegenüber lässt sich bei gewerblichen Mitarbeitern eine geringere Ausprägung dieser Kultur beobachten, was auf Unterschiede im Arbeitsalltag, in der Kommunikation und in der Beteiligung an Entscheidungsprozessen hindeuten könnte.

Ein Grund für diesen Unterschied könnten die unterschiedlichen Aufgabenfelder von Führungskräften, Angestellten und gewerblichen Mitarbeitern darstellen. Eine im Jahr 2004 durchgeführte Studie, welche die divergierenden Präferenzen hinsichtlich der idealen Unternehmenskultur von Mitarbeitern aus sechs Berufsfeldern (Buchhaltung, IT, Marketing, Produktion, Vertrieb, Sekretariat/Verwaltung) untersuchte, konnte feststellen, dass erstens eine Variation bezüglich der idealen Unternehmenskultur je nach Berufsfeld vorherrscht¹⁰⁸. Zweitens konnten Unterschiede hinsichtlich der Präferenz zwischen "professionellen" (Marketing, Buchhaltung, IT) und "nicht-professionellen" (Vertrieb, Produktion, Sekretariat/Verwaltung) Berufsfeldern festgestellt werden¹⁰⁹. Drittens präferierten Mitarbeiter in personenorientierten Berufen (Marketing, Vertrieb, Sekretariat/Verwaltung) eine andere Unternehmenskultur als jene in aufgabenorientierten Berufen (Buchhaltung, IT, Produktion)¹¹⁰.

Die durchgeführte Analyse offenbart signifikante Unterschiede in den Bereichen der strategischen Ausrichtung und des Führungsstils zwischen den drei untersuchten

¹⁰⁸ vgl. KWANTES; BOGLARSKY, 2004, S. 335 - 346

¹⁰⁹ vgl. KWANTES; BOGLARSKY, 2004, S. 346 - 347

¹¹⁰ vgl. KWANTES; BOGLARSKY, 2004, S. 347

Gruppen. Die befragten Gruppen umfassten Führungskräfte, gewerbliche Mitarbeiter sowie Angestellte. Die aufgezeigten Differenzen lassen den Schluss zu, dass erstens jede Gruppe die strategische Ausrichtung des Unternehmens unterschiedlich wahrnimmt und zweitens auch die Art der Führung unterschiedlich bewertet wird.

Die signifikanten Unterschiede in der Wahrnehmung der strategischen Ausrichtung zeigten sich insbesondere im Hinblick auf die aktuelle Klan-Kultur. Die Ergebnisse der mittleren Ränge legen nahe, dass Führungskräfte die höchste Ausprägung in dieser Kulturform aufweisen. Diese Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass Führungskräfte die aktuelle Unternehmensstrategie als zunehmend auf Partizipation, Zusammenhalt und Kollaboration ausgerichtet wahrnehmen. Demgegenüber lässt sich bei Angestellten und gewerblichen Mitarbeitern eine geringere Übereinstimmung bzw. Wahrnehmung der strategischen Ausrichtung feststellen. Diese Diskrepanz lässt die Vermutung zu, dass die von den Führungskräften wahrgenommene strategische Ausrichtung möglicherweise nicht effektiv oder konsistent an die anderen Mitarbeitergruppen kommuniziert wird oder dass diese Gruppen die Strategie anders interpretieren. Diese Diskrepanz in der Wahrnehmung könnte wesentliche Implikationen für die Umsetzung und den Erfolg der Unternehmensstrategie haben. Eine Diskrepanz in der Wahrnehmung der strategischen Ausrichtung zwischen den verschiedenen Mitarbeitergruppen könnte zu Schwierigkeiten bei der Umsetzung strategischer Ziele führen. Daher ist es von entscheidender Bedeutung, die Kommunikation und das Engagement im Hinblick auf die Unternehmensstrategie zu intensivieren, um eine gemeinsame Sichtweise und ein stärkeres Alignment zwischen den verschiedenen Gruppen zu erreichen.

In Bezug auf den Führungsstil konnten signifikante Unterschiede insbesondere bei den extern ausgerichteten Kulturtypen, der Markt-Kultur und der Ad-Hoc-Kultur festgestellt werden. Dies lässt den Schluss zu, dass Führungskräfte, Angestellte und gewerbliche Mitarbeiter divergierende Erwartungen und Wahrnehmungen in Bezug auf die Führung im Unternehmen hegen. Insbesondere die divergierenden Ansichten zwischen Führungskräften und den anderen Mitarbeitergruppen in Bezug auf die Ad-Hoc-Kultur verdienen Beachtung. Während die Führungskräfte eine Verstärkung der Ad-Hoc-Kultur (gekennzeichnet durch Flexibilität, Innovation und eine schnelle Reaktion auf Veränderungen) für die Zukunft anstreben, ist der Wunsch der Angestellten und gewerblichen Mitarbeiter, dass diese Kulturform abnimmt. Diese Diskrepanz könnte auf divergierende Prioritäten und Bedürfnisse zurückzuführen sein. Die Präferenz für eine Ad-Hoc-Kultur seitens der Führungskräfte könnte darauf zurückzuführen sein, dass sie darin eine Möglichkeit zur Bewahrung der Dynamik und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sehen. Für Angestellte und gewerbliche Mitarbeiter hingegen könnte die Bevorzugung klarer Strukturen und Stabilität ein Ausdruck ihres Bedürfnisses nach Effizienz in der täglichen Arbeit sein. Es sei darauf verwiesen, dass sich insbesondere zwischen Führungskräften und Angestellten signifikante

Unterschiede beobachten lassen. Dies könnte darauf hindeuten, dass die Vorstellungen von Führung und der zukünftigen Ausrichtung der Unternehmenskultur zwischen diesen Gruppen zunehmend auseinanderdriften könnten. Solche divergierenden Erwartungen könnten in Zukunft zu Spannungen und Missverständnissen führen, sofern nicht aktiv an der Entwicklung einer gemeinsamen Basis für den Führungsstil und die kulturelle Ausrichtung des Unternehmens gearbeitet wird.

Es kann zudem angenommen werden, dass die Wahl des Arbeitsortes ebenfalls wesentliche Auswirkungen auf die Unternehmenskultur hat. Es konnten insbesondere signifikante Unterschiede in den Fragenbereichen „Umgang mit den Mitarbeitern“ und „Führungsstil“ festgestellt werden. Dies lässt den Schluss zu, dass vor allem seitens der Vorgesetzten unterschiedlich gehandelt und agiert wird. Diese Annahme wird durch die Betrachtung der abhängigen Variablen bestätigt. Insgesamt wurden in beiden Fragenbereichen zwölf signifikante Unterschiede zwischen den drei Arbeitsorten (Oberkotzau, Tanna, Remote) festgestellt, wovon neun Fragen zur aktuellen Kultur waren. Die Annahme, dass die aufgezeigten kulturellen Unterschiede in Zusammenhang mit der ehemaligen Teilung Deutschlands stehen, lässt sich mit einer gewissen Plausibilität vertreten. In einer Studie von ZOCH aus dem Jahr 2021 wurden beispielsweise Unterschiede in der Geschlechterideologie zwischen den Alt- und Neu-Bundesländern untersucht. Auch hier konnten kulturelle Unterschiede – selbst über 30 Jahre nach der Wiedervereinigung – empirisch nachgewiesen werden.¹¹¹

Bei Betrachtung der Betriebszugehörigkeit wird in drei von sechs Fragebereichen ersichtlich, dass Mitarbeiter mit kürzerer Betriebszugehörigkeit eine signifikant stärkere Ausprägung der Klan-Kultur wahrnehmen. Dies lässt den Schluss zu, dass neue Mitarbeiter zunächst eine intensivere soziale Integration erleben. Es besteht jedoch die Möglichkeit, dass diese Wahrnehmung im Zeitverlauf abnimmt, beispielsweise aufgrund von strukturellen oder politischen Veränderungen innerhalb des Unternehmens. Des Weiteren offenbaren die Resultate der Evaluierung der künftigen Hierarchie-Kultur im Fragenbereich zu den dominanten Charakteristika des Unternehmens ein bemerkenswertes Bild. Die Auswertung der Daten zeigt, dass Mitarbeiter mit kürzerer Betriebszugehörigkeit (ein bis fünf Jahre) deutlich höhere Werte aufweisen als Mitarbeiter, die bereits mindestens elf oder gar über 20 Jahre im Betrieb tätig sind. Daraus lässt sich ableiten, dass Mitarbeiter mit geringerer Betriebszugehörigkeit Stabilität, Ordnung und Kontrolle als wesentlich für ihre Arbeitsumgebung erachten, während langjährige Mitarbeiter diese Faktoren als weniger relevant betrachten.

¹¹¹ vgl. ZOCH, 2021, S. 731

Unter Berücksichtigung des Faktors Alter als unabhängige Variable wurden in Kapitel 4.2 bereits drei signifikante Unterschiede zwischen den Altersgruppen der 21- bis 30-Jährigen und der 51- bis 60-Jährigen identifiziert. Zudem konnten Unterschiede zwischen den Gruppen der 41- bis 50-Jährigen und der 51- bis 60-Jährigen nachgewiesen werden. Die genannten Unterschiede zeigten sich jeweils bei der Bewertung der zukünftigen Hierarchie-, Markt- und Ad-Hoc-Kultur. Bei Einbezug der mittleren Ränge in die Interpretation zeigt sich ein vermeintlich untypisches Bild. Während jüngere Mitarbeiter nach Stabilität, Ordnung und Kontrolle im Sinne der Hierarchie-Kultur streben, sehnen sich ältere Mitarbeiter nach Freiheit, Dynamik, Autonomie und Marktorientierung. Dies widerlegt die populäre Annahme, dass alle jüngeren Menschen im Arbeitskontext Freiheit und Autonomie suchen und ältere Mitarbeiter stets Stabilität und Kontrolle fordern.

Die Ergebnisse sind vor dem Hintergrund der Ausmaße der VUCA-World¹¹², mit denen junge Erwachsene konfrontiert sind, nicht verwunderlich. Insbesondere die Sehnsucht nach mehr Sicherheit ist nachvollziehbar. Im Jahr 2021 veröffentlichte die Bertelsmann Stiftung die Ergebnisse einer Umfrage, an der 7.038 Personen im Alter von 15 bis 30 Jahren teilnahmen. Im Rahmen der Umfrage wurde zudem die Frage nach der Zukunftsangst der Befragten gestellt. In diesem Kontext gaben rund 45 % der Befragten an, Zukunftsängste zu hegen.¹¹³

4.4 Handlungsimplicationen anhand der Ergebnisse

Die festgestellten Unterschiede lassen sich durch eine verbesserte Kommunikation offenbar ausgleichen. In Kapitel 2.1 wurde bereits dargelegt, dass offene Kommunikation ein wesentliches Element einer Innovationskultur darstellt. Auch im Rahmen der Unternehmenswerte von GEALAN findet sich das Element der offenen Kommunikation. Tatsächlich wird bei GEALAN bereits eine offene Kommunikation gefördert, beispielsweise durch den Umbau der Bürogebäude des Hauptsitzes, welcher die Einrichtung offener Büros zum Ziel hat. Allerdings zeigen die Ergebnisse der Umfrage auch Grenzen auf. Denn zahlreiche Methoden sind zum Scheitern verurteilt, sofern sie von den Mitarbeitern nicht akzeptiert werden. Es besteht die Möglichkeit, dass Mitarbeiter neue Kommunikationswege oder Arten und Weisen der Kommunikation nicht annehmen wollen, da sie mit der aktuellen Situation zufrieden sind und keinen tieferen Sinn in einer Veränderung sehen. Alternativ können auch bereits tief verankerte Grundannahmen, wie sie in SCHEINs Modell beschrieben werden, eine Veränderung der Kommunikationsmuster verhindern (vgl. Kapitel 2.3). Diese Annahmen werden unbewusst als Problemlösung angewendet und nicht in Frage gestellt. Zudem werden neue Ideen und Möglichkeiten häufig nicht begrüßt, da

¹¹²Die VUCA-World beschreibt eine Umgebung, die durch eine hohe Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägt ist.

¹¹³ vgl. ANDRESEN; u.a., 2021, S. 18

sie eine Veränderung der aktuellen Situation erfordern, was von den meisten Menschen als zusätzliche Belastung wahrgenommen wird. Sollte trotz diverser Maßnahmen zur offenen Kommunikation keine Verbesserung spürbar sein, dann deutet dies auf ein tieferes Phänomen hin, das nicht mit offenen Büroräumen oder regelmäßigen Kaffeepausen gelöst werden kann. Hierbei sei auf das Zitat aus Kapitel 2.3 von PETER DRUCKER verwiesen.

Ein Anhaltspunkt zur Begründung dieses Phänomens könnte die Ergebnisse einer Studie von AMY EDMONSON sein. In ihrer Arbeit zur psychologischen Sicherheit in Unternehmen konnte sie nachweisen, dass diese einen Einfluss auf die Verhaltens- und Leistungsergebnisse ausübt¹¹⁴. Die Ergebnisse der Studie legen nahe, dass psychologische Sicherheit in Teams eine entscheidende Rolle für das Lernverhalten und die Teamleistung spielt. Sie schafft ein Umfeld, in dem Mitglieder ohne Angst vor negativen Konsequenzen Feedback suchen und Fehler eingestehen können. Teams, die diese Sicherheit bieten, fördern effektives Lernen und verbessern ihre Gesamtleistung.¹¹⁵ Daher kann geschlossen werden, dass die Förderung psychologischer Sicherheit, wie sie in der Arbeit von EDMONSON beschrieben wird, einen wesentlichen Aspekt bei der Förderung offener Kommunikation in Organisationen darstellt. Ein solches Umfeld fördert den Austausch von Ideen und das Lernen innerhalb des Teams, was letztlich zu einer Steigerung der Gesamtleistung führen kann.

Ein weiterer Ansatzpunkt wäre die Veränderung der Kultur an sich. Dies könnte insbesondere in Erwägung gezogen werden, sofern sich die These bestätigen sollte, dass die Kommunikationsmittel und -wege bereits tief verankert und unbewusst sind und ein Wandel jedoch unumgänglich scheint. Dennoch ist Vorsicht geboten. In Kapitel 2.3 wurde bereits auf die weitreichenden Konsequenzen hingewiesen, die sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben können, die eine Modifikation auf der tiefsten Ebene der Unternehmenskultur nach sich zieht. Auch die Herausforderungen, die mit diesen Veränderungen einhergehen, lassen sich im Vorfeld nur schwer abschätzen. Dennoch wird in der Literatur die Möglichkeit eines Kulturwandels zumindest nicht ausgeschlossen. Allerdings zeigt die Literatur, dass ein Kulturwandel ohne die Durchführung eines adäquaten Changemanagement-Prozesses nahezu unmöglich ist.

Changemanagement

Ein Ansatz für einen tiefgreifenden Wandel kann in dem von KOTTER entwickelten Konzept des Changemanagements identifiziert werden. Das Acht-Stufen-Modell lässt sich in drei Hauptbereiche unterteilen: Auftauen des Status quo, Veränderung der

¹¹⁴ vgl. EDMONSON, 1999, S. 350

¹¹⁵ vgl. EDMONSON, 1999, S. 370

Verhaltensweise, Verankerung.¹¹⁶ Insofern ähnelt das Modell dem bereits 1947 entwickelten 3-Phasen-Modell von KURT LEWIN¹¹⁷.

In der ersten Phase wird das *Gefühl der Dringlichkeit* thematisiert. Dies bedingt die Schaffung eines starken Bewusstseins für die Notwendigkeit des Wandels, welches durch die Überwindung von Selbstgefälligkeit sowie eine transparente Kommunikation des Ernstes der Lage erreicht werden kann¹¹⁸. Die zweite Phase des Modells umfasst den *Aufbau einer Führungskoalition*. Im Rahmen dessen legt Kotter ein besonderes Augenmerk auf die Bildung eines starken Teams aus einflussreichen Führungskräften, um den Wandel voranzutreiben und die Unterstützung der Mitarbeiter zu sichern. Denn er postuliert, dass ohne die Überzeugung und Beteiligung der Führungskräfte auch keine Mitarbeiter mitwirken werden.¹¹⁹ In der dritten Phase des Vorgehens erfolgt die *Entwicklung einer Vision und Strategie*. Die dabei entstehende Vorstellung sollte klar, motivierend und einfach kommunizierbar sein. Sie definiert den Kurs des Wandels und richtet alle Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel aus. Kotter unterstreicht die Notwendigkeit, dass alle Mitarbeiter diese hören und auch verstehen sowie eine hoch motivierende Wirkung entfalten, um die Belegschaft selbst unter Anstrengungen zu außerordentlichen Handlungen zu bewegen.¹²⁰ Die vierte Phase, welche die *Kommunikation der Vision des Wandels* zum Gegenstand hat, beinhaltet die effektive Kommunikation der Vision des Wandels. Dies involviert die Nutzung diverser Kommunikationskanäle, die Repetition der Kernbotschaften sowie das Vorleben der Vision durch Führungskräfte, um zu gewährleisten, dass sämtliche Mitarbeiter die Vision erfassen und sich ihr verpflichtet fühlen.¹²¹ In der fünften Phase erfolgt die *Befähigung von Mitarbeitern auf breiter Basis*. Dazu werden zunächst strukturelle und systemische Hindernisse beseitigt, die ihre aktive Beteiligung an der Umsetzung der Wandlungsvision behindern könnten. Dies umfasst beispielsweise unpassende Organisationsstrukturen, fehlende Kompetenzen oder widersprüchliche Managementsysteme.¹²² In der sechsten Phase wird der Fokus auf die *Generierung schneller Erfolge* gelegt, um die Glaubwürdigkeit und den Schwung des Veränderungsprozesses zu gewährleisten. Die frühen Erfolge sollten für alle Beteiligten sichtbar und eindeutig erkennbar sein, um den Wandel zu legitimieren, die Unterstützung zu sichern und etwaigen Kritikern den Wind aus den Segeln zu nehmen. Des Weiteren dienen diese Maßnahmen dazu, den Beteiligten zu demonstrieren, dass die implementierten Veränderungsbemühungen von Erfolg gekrönt sind. Dies hat eine Stärkung des Engagements und der Motivation zur Folge.¹²³ Phase 7 konzentriert sich

¹¹⁶ vgl. KOTTER, 2013, S. 19

¹¹⁷ LEWIN, 1947

¹¹⁸ vgl. KOTTER, 2013, S. 36

¹¹⁹ vgl. KOTTER, 2013, S. 46 - 57

¹²⁰ vgl. KOTTER, 2013, S. 60 - 71

¹²¹ vgl. KOTTER, 2013, S. 74 - 84

¹²² vgl. KOTTER, 2013, S. 87 - 98

¹²³ vgl. KOTTER, 2013, S. 100 - 109

auf die *Konsolidierung von Erfolgen* und die *Einleitung weiterer Veränderungen*. In dieser Phase wird das durch frühe Erfolge gewonnene Momentum genutzt, um umfangreichere und tiefgreifendere Veränderungen zu implementieren. Es gilt, den Wandel nicht nur zu konsolidieren, sondern mittels weiterer Projekte zu forcieren, sodass die implementierten Neuerungen und Strukturen fest in der Organisation verankert werden können. Diese Phase baut unmittelbar auf den in der sechsten Phase erzielten schnellen Erfolgen auf. Dabei wird die in der vorherigen Phase aufgebaute Glaubwürdigkeit genutzt, um den Wandel weiter zu stabilisieren und zu intensivieren.¹²⁴ Die finale, achte Phase zielt auf die *Verankerung der neuen Ansätze in der Unternehmenskultur*, um eine nachhaltige Implementierung der Veränderungen zu gewährleisten. Dies involviert die tiefgreifende Verankerung der neuen Verhaltensweisen und Prozesse in den bestehenden kulturellen Normen und Werten des Unternehmens, sodass sie zu einem integralen Bestandteil der organisationalen Kultur werden. Eine fehlende Integration der neuen Ansätze in die bestehende Unternehmenskultur birgt das Risiko, dass die alten Gewohnheiten wieder zurückkehren, sobald der unmittelbare Druck des Veränderungsprozesses nachlässt. Somit ist ein wesentlicher Faktor für eine nachhaltige Transformation, dass diese auf kultureller Ebene stattfindet und somit eine tiefgreifende und dauerhafte Wirkung entfaltet und keine rein oberflächliche Anpassung darstellt.¹²⁵

Die vorliegende Zusammenfassung dient als erster Anhaltspunkt zum Verständnis des Prozesses des Changemanagements. Es sei jedoch darauf verwiesen, dass für einen umfassenden Wandel eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema unabdingbar ist. Es wird daher empfohlen, sich näher mit KOTTER und seinem Ansatz „Leading Change“¹²⁶ zu befassen. Ebenso sei auf die Erweiterung seines Ansatzes „Accelerate“¹²⁷ verwiesen.

Im Folgenden wird eine bislang unberücksichtigte Empfehlung zur Innovationsförderung erörtert, der jedoch in der Regel ebenfalls ein Changemanagement-Prozess vorgelagert sein sollte.

Förderung von Diversität zur Innovationsförderung

Eine Studie von MAYER, WARR und ZHAO aus dem Jahr 2017 untersuchte die Auswirkungen von Diversitätsförderungsmaßnahmen auf die Innovationsleistung und den Unternehmenswert.¹²⁸ Sie fanden heraus, dass Unternehmen mit einer diversen Unternehmenskultur eine höhere Innovationsleistung erzielen, was sich in mehr neuen Produktankündigungen, Patenten und Patentzitationen zeigt. Pro-Diversitätsmaßnahmen erweitern den Talentpool und fördern innovative

¹²⁴ vgl. KOTTER, 2013, S. 113 - 121

¹²⁵ vgl. KOTTER, 2013, S. 125 - 134

¹²⁶ KOTTER, 1996; KOTTER, 2013

¹²⁷ KOTTER, 2015

¹²⁸ vgl. MAYER; WARR; ZHAO, 2018, S. 618

Problemlösungen. Die Studie ergab, dass die positiven Auswirkungen von Diversitätspolitiken auch nach umfassenden Kontrollen für Endogenität bestehen bleiben. Veränderungen in den Diversitätspolitiken können zukünftige Veränderungen in der Innovationsleistung vorhersagen, während eine umgekehrte Kausalität nicht nachgewiesen werden konnte. Dies legt nahe, dass Diversitätsmaßnahmen tatsächlich eine kausale Wirkung auf die Verbesserung der Innovationsleistung haben.¹²⁹ Eine weitere im Jahr 2020 durchgeführte Studie konnte ebenfalls empirische Belege für die positive Wirkung von Geschlechtervielfalt (im Kontext der Studie wird von Männern und Frauen gesprochen) in Forschung und Entwicklungsteams finden. Die positive Wirkung verstärkt sich zudem bei hoher Aufgabenintensität und -komplexität sowie hohem Marktwettbewerb und -unsicherheit.¹³⁰

Dennoch ist ein adäquater Umgang mit Diversität in Unternehmen von essenzieller Bedeutung, da in diesem Kontext häufig ein Dilemma evident wird, welches dadurch gekennzeichnet ist, dass heterogene Teams zwar innovativer sein können, jedoch die Zusammenarbeit durch Unterschiede erschwert wird¹³¹. Im Rahmen dessen ist es von eminenter Wichtigkeit, Differenzen in puncto Wissen und Fähigkeiten zu identifizieren und diese in einer produktiven Art und Weise zu nutzen. Diese Erkenntnis lässt sich wiederum mit dem ressourcenbasierten Ansatz von Barney¹³² erklären, in dessen Zentrum die Generierung eines Wettbewerbsvorteils aus Ressourcen steht. In diesem Kontext werden Ressourcen als heterogen, immobil, knapp, schwer imitierbar und kaum substituierbar definiert. Ein Ansatz zur Evaluierung des Umgangs mit Diversität in Unternehmen stellt die Analyse der Perspektiven dar, aus denen Organisationen Diversität begegnen. In diesem Zusammenhang lassen sich fünf verschiedene Perspektiven unterscheiden, welche in Abbildung 18 in einer aufsteigenden Reihenfolge dargestellt sind. Diese Reihenfolge zeigt, wie die Offenheit gegenüber Diversität von oben nach unten zunimmt.



Abbildung 18 Umgang mit Diversitäten in Unternehmen

(eigene Darstellung in Anlehnung an PODSIADLOWSKI; GRÖSCHKE, 2014, S. 191)

¹²⁹ vgl. MAYER; WARR; ZHAO, 2018, S. 623 - 624

¹³⁰ vgl. XIE; u.a., 2020, S. 6 - 11

¹³¹ vgl. MILLIKEN; MARTINS, 1996, S. 403

¹³² BARNEY, 1991

Die geringste Diversitätsperspektive wird durch den Begriff der „Reinforcing Homogeneity“ beschrieben, welcher eine Verstärkung der Homogenität bezeichnet. In diesem Kontext wird kulturelle Vielfalt herabgestuft und Traditionen als hochgradig relevant für die Identität betrachtet. Vielfalt wird als Bedrohung wahrgenommen und ein Wettbewerbsvorteil wird aus Gemeinsamkeiten oder Ähnlichkeiten gezogen.¹³³ Die zweite Perspektive, bezeichnet als „Colour-blindness“, beschreibt eine gewisse Blindheit für Diversität. Diese Perspektive impliziert die Annahme, dass kulturelle Vielfalt irrelevant ist und dass Diskriminierung und Vorurteile durch die Gleichbehandlung aller Individuen neutralisiert werden können. Unternehmen, die dieser Perspektive folgen, zeigen keine Bestrebungen, ihre kulturelle Vielfalt zu erhöhen.¹³⁴ Unternehmen, die sich einer Fairness-/Equity-Perspektive verschrieben haben, bemühen sich, eine faire Behandlung sicherzustellen. Dazu zählt auch, die Bedürfnisse von marginalisierten Gruppen zu berücksichtigen und ihnen zusätzliche Unterstützung zu ermöglichen. Im Fokus steht hier die gezielte Beseitigung offenkundiger sozialer Ungleichheiten. Allerdings beschränkt sich dies auf die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen, wie beispielsweise die des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes, während weitere spezifische Vorteile der Diversität nicht erwartet werden.¹³⁵ Die zweithöchste Perspektive des Diversitätsumgangs ist die des „Critical Consciousness“, zu Deutsch: kritisches Gewissen/Bewusstsein. Diese Perspektive ist durch eine kritische Reflexion gekennzeichnet, welche das Bewusstsein über unterdrückende Systeme fördert. Das Ziel ist es, durch Engagement und Handlung Systeme zu verändern und zu verbessern. In dieser Perspektive wird kulturelle Diversität als wertvolle Ressource betrachtet, die beispielsweise dazu genutzt werden kann, um über eine heterogene Belegschaft Marktzugangsvorteile zu erlangen.¹³⁶ Die höchste und letzte Perspektive ist die des Lernens und der Effektivität. In dieser Perspektive wird kulturelle Vielfalt als strategische Ressource betrachtet, die es ermöglicht, voneinander, miteinander und übereinander zu lernen. Der Versuch, marginalisierte Individuen zu inkludieren, besteht in der Bestärkung ihrer unterschiedlichen Hintergründe und Identitäten. Diese Perspektive wird in der Literatur vielfach als Ideal eines Diversitätsmanagements bezeichnet.¹³⁷

¹³³ vgl. PODSIADLOWSKI; GRÖSCHKE, 2014, S. 190

¹³⁴ vgl. PODSIADLOWSKI; GRÖSCHKE, 2014, S. 190 - 191

¹³⁵ vgl. PODSIADLOWSKI; GRÖSCHKE, 2014, S. 191

¹³⁶ vgl. PODSIADLOWSKI; GRÖSCHKE, 2014, S. 191

¹³⁷ vgl. PODSIADLOWSKI; GRÖSCHKE, 2014, S. 191

5 Fazit

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit der Fragestellung, *wie innovationsfördernd die Unternehmenskultur der GEALAN Fenster-Systeme GmbH gemäß dem Organizational Culture Assessment Instrument ist*. Im einleitenden Kapitel der theoretischen Grundlagen wurden zunächst zwei Definitionsansätze des Innovationsbegriffs vorgestellt. Im Anschluss erfolgte eine Klärung des Begriffs der Innovationstätigkeit. In der Folge wurde ein eigens entwickeltes Modell der Innovationskultur präsentiert, welches die essenziellen Elemente einer innovationsfördernden Unternehmenskultur umfasst. Die Konstruktion basiert auf einer Zusammenführung verschiedener Forschungsbeiträge zum Thema Innovationskultur. Zuvor erfolgte eine Darlegung des Kulturbegriffs anhand BOLTENS Abgrenzung, um ein adäquates Verständnis sicherzustellen. Im Anschluss wurde der Begriff der Unternehmenskultur vertieft behandelt. Hierbei wurde das Drei-Ebenen-Modell von EDGAR SCHEIN präsentiert, welches Unternehmenskultur in Artefakte, gewählte Überzeugungen und Werte sowie grundlegende Annahmen unterteilt. Im Rahmen der theoretischen Grundlagen wurde zuletzt das CVF erörtert. Dieses bildet das Fundament, auf dem später das OCAI entwickelt wurde. Das CVF differenziert zwischen vier grundlegenden Kulturtypen: Klan-Kultur, Ad-Hoc-Kultur, Markt-Kultur und Hierarchie-Kultur. Diese basieren einerseits auf der Unternehmensstruktur – dabei steht die Flexibilität und Individualität im Kontrast zu Stabilität und Kontrolle – und andererseits auf dem Unternehmensfokus, der sich in einer internen oder externen Orientierung teilt. In Kapitel 3 erfolgte die Darlegung des methodischen Vorgehens. Dabei wurde der Prozess der Datenerhebung und Datenauswertung vorgestellt. Im ersten Schritt wurde der Fragebogen, das OCAI, im Rahmen der Datenerhebung vorgestellt. Daraufhin erfolgte eine detaillierte Erläuterung des Prozesses der Umfrage. Zusätzlich wurde die Reliabilität anhand der Ergebnisse von Cronbachs Alpha dargelegt. Im Anschluss wurde der Prozess der Datenanalyse in deskriptive und deduktive Statistik unterteilt und die angewendeten Testverfahren wurden in diesem Kontext kurz erläutert. Das Hauptkapitel 4, welches sich mit den Resultaten der im Vorfeld erläuterten Datenerhebung und -auswertung auseinandersetzt, begann zunächst mit der Vorstellung der GEALAN Fenster-Systeme GmbH, welche die Funktion des Untersuchungsunternehmens innehatte. Im Anschluss erfolgte die Darstellung der Ergebnisse je Fragenbereich, wobei stets zunächst das Netzdiagramm präsentiert wird, welches die Diskrepanz zwischen aktueller und gewünschter Kultur veranschaulicht. Im weiteren Verlauf wurden die Ergebnisse des Kruskal-Wallis-H-Tests sowie des Mann-Whitney-U-Tests präsentiert. Letztlich zeigten die ermittelten mittleren Ränge im Rahmen des Kruskal-Wallis-H-Tests auf, welche der untersuchten Einflussvariablen eine höhere oder niedrigere Ausprägung aufwies. Ferner wurden abschließend zwei Übersichten präsentiert, welche die Anzahl signifikanter Ergebnisse je Variable aufzeigten. Auf Basis der zuvor präsentierten Ergebnisse

erfolgte im Kapitel 4.3 die Interpretation. Zunächst wurden die Netzdiagramme, welche der deskriptiven Statistik zuzuordnen sind, interpretiert. Im Anschluss erfolgte eine Interpretation der Ergebnisse der statistischen Tests. Im Rahmen des vierten Kapitels wurden im letzten Kapitel zwei Handlungsempfehlungen präsentiert, welche auf Basis der zuvor dargelegten Ergebnisse als konstruktiv und zielführend erachtet wurden. In diesem Kontext wurden das von KOTTER entwickelte Acht-Phasen-Modell als Changemanagement-Ansatz sowie ein Ansatz zum Umgang mit Diversitäten in Unternehmen präsentiert.

Um abschließend die Ausgangsfrage adäquat beantworten zu können, ist eine erneute Betrachtung des Kapitels 2.4 erforderlich. In diesem Kontext wurde dargelegt, dass die Ad-Hoc-Kultur als besonders innovationsfördernd gilt, was durch mehrere empirische Studien hinreichend belegt werden kann. Die durchgeführte Analyse zeigt, dass die Ad-Hoc-Kultur bei GEALAN derzeit die dominanteste Kulturform ist, trotz der Existenz einer Mischkultur (vgl. Abbildung 17). Diese Erkenntnis legt nahe, dass die gegenwärtige Unternehmenskultur einen positiven Einfluss auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens ausübt, was mit den theoretischen Annahmen des OCAI übereinstimmt.

Des Weiteren wurde das Ziel definiert, mittels deskriptiver Statistik Diskrepanzen zwischen der aktuellen und der gewünschten Kultur aufzudecken. Die Ergebnisse der Untersuchung legen nahe, dass die Mitarbeiter einen erheblichen Zuwachs der Klan-Kultur anstreben, die sich insbesondere durch die Werte Teamarbeit, Partizipation und Mitarbeiterorientierung auszeichnet. Des Weiteren wird ein verstärkter Zuwachs der Hierarchie-Kultur befürwortet, die ebenfalls wie die Klan-Kultur eine interne Orientierung aufweist. Die Hierarchie-Kultur ist durch Stabilität, Vorhersehbarkeit sowie Regeln und Kontrolle gekennzeichnet. Diese Eigenschaften sind jedoch nicht konform mit der Förderung von Innovationen. Es sei jedoch positiv vermerkt, dass die Ad-Hoc-Kultur im gewünschten Zustand vor der Hierarchie-Kultur liegen soll.

Die zweite Zielsetzung bestand in der Durchführung statistischer Tests mit dem Anspruch, signifikante Unterschiede zwischen den verschiedenen Einflussvariablen, d. h. den demografischen Daten, zu identifizieren. Mittels des Mann-Whitney-U-Tests wurden über den gesamten Fragebogen hinweg insgesamt 73 signifikante Unterschiede festgestellt. Der Großteil dieser signifikanten Unterschiede ließ sich zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen und Arbeitsorten aufdecken, während die geringste Anzahl an Unterschieden zwischen den Geschlechtern „männlich“ und „weiblich“ festgestellt wurde.

In der Gesamtschau lässt sich festhalten, dass sowohl das CVF als auch das OCAI wertvolle Instrumente zur Analyse von Organisationskulturen darstellen. Allerdings sollten bei ihrer Anwendung auch die jeweiligen Einschränkungen berücksichtigt werden. Dazu zählen insbesondere die Vereinfachung komplexer kultureller

Dynamiken, die mögliche kulturelle Verzerrung, die Vernachlässigung von Subkulturen, die statische Perspektive, die Abhängigkeit von selbstberichteten Daten sowie die fehlende Berücksichtigung des spezifischen organisatorischen Kontexts. Daher ist eine Kombination dieser Instrumente mit ergänzenden qualitativen Methoden sowie eine sorgfältige Berücksichtigung des spezifischen Umfelds der Organisation erforderlich, um ein umfassendes und aussagekräftiges Bild der Kultur zu gewinnen.

5.1 Limitation

Im Rahmen des Kapitels 2.2 „Innovationskultur“ wurde ein eigenständiges Modell der Elemente einer Innovationskultur entwickelt, welches auf Basis von Studienergebnissen präsentiert wurde. Es sei darauf verwiesen, dass eine empirische Überprüfung des Modells bislang nicht erfolgt ist und somit keine validen Aussagen über die Ausgestaltung einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur getroffen werden können. Im Weiteren wurde im Kapitel 2.3 Unternehmenskultur lediglich das Modell von Edgar Schein dargestellt, welches zwar als einflussreichstes Modell zur Unternehmenskultur gilt, jedoch durch die Betrachtung lediglich eines Modells eine einseitige Betrachtungsweise aufzeigt. Zudem wurde keine weitere Betrachtung darüber vorgenommen, inwiefern die Unternehmenskultur durch andere Faktoren determiniert wird.

Der verwendete Fragenbogen entspricht dem OCAI. Die Autoren geben jedoch zu Protokoll, dass eine Skala verwendet werden soll, bei der die Befragten jede Frage mit Prozentpunkten versehen sollen, sodass am Ende 100 % als Summe herauskommen. Dabei wird die Frage, die sie am meisten zustimmen, mit der höchsten Prozentzahl versehen. Die Anwendung der von den Autoren empfohlenen Skala wurde in diesem Kontext bislang nicht vorgenommen. Somit weicht die Anwendung des OCAI in dieser Arbeit von der empfohlenen Vorgehensweise ab. Eine Modifikation kann sich potenziell auf die Validität der Ergebnisse auswirken. Des Weiteren wurde eine fünfstufige Ratingskala verwendet, deren Abstände gemäß ROHRMANN zwar gleich sind, deren Verwendung jedoch in der Statistik als kritisch zu betrachten ist. Ferner ist zu vermerken, dass die Auswahl der Stichprobe nicht zufällig erfolgte, sondern allen Mitarbeitern die Möglichkeit zur freiwilligen Teilnahme geboten wurde. Auch unter diesem Gesichtspunkt ist eine kritische Betrachtung der Ergebnisse erforderlich. Des Weiteren wies Cronbachs Alpha für den gesamten Fragenbogen einen Wert von über 0,9 auf, was gemäß einiger Quellen auf Redundanzen im Fragebogen hindeuten könnte. Die Verteilung der Stichproben mit einem Männeranteil von 74 % ist ebenfalls als kritisch zu betrachten. Im Rahmen der statistischen Tests wurden einige sehr kleine Gruppen, darunter die Remote-Arbeitnehmer sowie die Altersgruppe der über 60-Jährigen, einbezogen. Dies kann Auswirkungen auf die Ergebnisse der Tests haben und ist daher als risikobehaftet zu betrachten. Aufgrund des Verstoßes gegen die Normalverteilungsvoraussetzung wurden zum Testen der Signifikanz nicht-

parametrische Tests verwendet, was zwar ein korrektes Vorgehen darstellt, jedoch ebenfalls kontrovers zu betrachten ist, da die Teststärke in der Regel geringer als bei parametrischen Tests ist¹³⁸. Eine weitere Einschränkung ist die Rangbildung bei der Berechnung des Kruskal-Wallis- und Mann-Whitney-Tests. Im Gegensatz zu parametrischen Tests berücksichtigen diese die exakten Werte nicht, sondern lediglich die Rangordnung der Daten. Dies kann zu einer geringeren Sensitivität gegenüber tatsächlichen Unterschieden führen. Darüber hinaus wurden keine Kontrollvariablen in die Untersuchung integriert, was als Einschränkung zu werten ist. In der Konsequenz wurden mögliche Störvariablen, welche die untersuchten Gruppenunterschiede beeinflussen könnten, nicht berücksichtigt. In der Konsequenz besteht das Risiko, dass die gefundenen Unterschiede oder Effekte teilweise durch nicht berücksichtigte Drittvariablen beeinflusst sind.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden lediglich zwei exakte Handlungsimplicationen identifiziert, da der Fokus auf die Qualität statt auf die Quantität gelegt wurde. Zudem wurden keine Handlungsempfehlungen aufgezählt, die von GEALAN bereits im Unternehmen etabliert wurden. Es sei jedoch darauf verwiesen, dass in der Literatur eine Vielzahl weiterer Handlungsempfehlungen zu finden ist.

5.2 Ausblick für Forschung und Praxis

Die vorliegende Arbeit richtet sich an Unternehmen oder Einzelpersonen, die eine Messung ihrer Unternehmenskultur mit dem OCAI durchführen möchten und darüber hinaus einen Einblick in die Komplexität des Kulturwandels gewinnen wollen. In diesem Sinne kann die vorliegende Arbeit als Vorarbeit für einen Kulturwandel betrachtet werden, da bereits eine Messung der Unternehmenskultur stattgefunden hat. Des Weiteren bietet sie Einblick in statistische, nicht-parametrische Testverfahren sowie die Auswertung deskriptiver Statistik im Sinne des explorativen Vorgehens.

Eine mögliche Weiterführung der Arbeit könnte das Einbinden von Kontrollvariablen beinhalten, um potenzielle Confounder¹³⁹ zu adressieren und die Robustheit der Ergebnisse zu erhöhen. Eine Überprüfung der Ergebnisse oder eine Weiterführung der Erkenntnisse mittels qualitativer Methoden wie beispielsweise Gruppenbeobachtungen oder Interviews wäre ebenfalls aufschlussreich. Des Weiteren besteht seitens GEALAN die Möglichkeit, die Durchführung des OCAI auf weitere Tochtergesellschaften auszuweiten oder auf einzelne Bereiche zu beschränken, um ein globales oder mikroskopisches Bild zu erlangen. Die resultierenden Handlungsimplicationen können darüber hinaus als Ansatz zur Weiterführung dienen.

¹³⁸ vgl. JANSSEN; LAATZ, 2017, S. 631

¹³⁹ Ein Confounder ist eine Variable, die sowohl die unabhängige als auch die abhängige Variable beeinflusst und dadurch den beobachteten Zusammenhang zwischen diesen beiden Variablen verzerrt.

Auf Basis der Ergebnisse lassen sich darüber hinaus folgende Leitfragen ableiten, die ebenfalls von Interesse sind und für weitere Analysen herangezogen werden können:

- Inwieweit verstärken oder mildern regionale Unterschiede zwischen Unternehmensstandorten in neuen und alten Bundesländern die Wahrnehmungsunterschiede der Unternehmenskultur bei den Mitarbeitern?
- Wie können gezielte Interventionen oder Schulungen die Wahrnehmung der Unternehmenskultur innerhalb unterschiedlicher Funktionsbereiche harmonisieren und verbessern?
- Welche Rolle spielen individuelle Unterschiede wie Berufserfahrung, Bildungsniveau oder persönliche Werte bei der Wahrnehmung der Unternehmenskultur in verschiedenen Mitarbeitergruppen?

In künftigen Studien könnte der Zusammenhang zwischen den mit dem OCAI identifizierten Kulturtypen und wichtigen Kennzahlen des Personalwesens wie Mitarbeiterfluktuation oder -zufriedenheit einer vertieften Untersuchung unterzogen werden, um etwaige Korrelationen oder Zusammenhänge zu ermitteln. Ebenso wäre eine Untersuchung möglich, die sich mit der Frage befasst, ob Unternehmen mit bestimmten kulturellen Merkmalen (beispielsweise einer stark ausgeprägten Markt- oder Ad-Hoc-Kultur) tendenziell bessere finanzielle Ergebnisse erzielen und welche Möglichkeiten der gezielten Förderung dieser Kulturen bestehen.

Die Ergebnisse stellen ferner den Ausgangszustand dar, sodass eine Wiederholung der Befragung in jährlichen Abständen möglich ist, um etwaige Entwicklungen aufzuzeigen. Dies ist sowohl für Forschungszwecke als auch für die praktische Anwendung von Relevanz. Eine Überprüfung der Daten ist zudem mittels anderer Verfahren der empirischen Sozialforschung denkbar, sowohl im Rahmen der quantitativen als auch der qualitativen Forschung. Eine größere Stichprobenanzahl, die über verschiedene Zufallsprinzipien ausgewählt werden kann, erlaubt im Gegensatz zu einer geringeren Anzahl an Proben eine präzisere Aussagekraft sowie die Durchführung parametrischer Tests.

Für den praktischen Einsatz bietet die Arbeit einen ersten Anhaltspunkt bezüglich der quantitativen Messung von Unternehmenskultur sowie eine Anleitung zur Vorgehensweise und Durchführung einer Messung der Unternehmenskultur. Zudem wird aufgezeigt, wie eine quantitative Datenanalyse aussehen kann, auch ohne Erfüllung der Normalverteilung.

Quellenverzeichnis

A. L. KROEBER; CLYDE KLUCKHOHN: Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. Cambridge, Massachusetts, 1952

ANDRESEN, Sabine; u. a., (2021): Das Leben von jungen Menschen in der Corona-Pandemie – Erfahrungen, Sorgen, Bedarfe. 1. Auflage. Hg. v. Bertelsmann Stiftung

BACKHAUS, Klaus; u. a.: Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung. 17th ed. 2023. Wiesbaden, 2023

BARNEY, Jay: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, Jg. 17, 1991, H. 1, S. 99 - 120. DOI: 10.1177/014920639101700108

BEHRENS, John T.; YU, Chong-Ho: Exploratory Data Analysis. In: FREEDHEIM, Donald K.u. a. [Hrsg.]: Handbook of psychology. Hoboken, N.J., 2003, S. 33 - 64

BOLTEN, Jürgen: Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. Bd. 2922: utb-studi-e-book. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. [S.I.], 2018

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E.: Diagnosing and changing organizational culture – Based on the competing values framework: The Jossey-Bass business & management series. Rev. ed. San Francisco, Calif., 2006

CRONBACH, Lee J.: Coefficient alpha and the internal structure of tests. In: Psychometrika, Jg. 16, 1951, H. 3, S. 297 - 334. DOI: 10.1007/BF02310555

DEL MARÍA ROSARIO, Reyes-Santiago; PATRICIA S., Sánchez-Medina; RENÉ, Díaz-Pichardo: Eco-innovation and organizational culture in the hotel industry. In: International Journal of Hospitality Management, Jg. 65, 2017, S. 71 - 80. DOI: 10.1016/j.ijhm.2017.06.001

DILLMAN, Don A.; SMYTH, Jolene D.; CHRISTIAN, Leah M.: Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: – The Tailored Design Method. 4th ed. Hoboken, 2014

DÖRING, Nicola: Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. 6., vollst. überarb., akt. u. erw. Auflage 2023. Berlin, 2023

DULLER, Christine: Einführung in die Statistik mit EXCEL und SPSS – Ein anwendungsorientiertes Lehr und Arbeitsbuch. 4. Auflage. Berlin, Heidelberg, 2019

EDMONDSON, Amy: Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 44, 1999, H. 2, S. 350 - 383. DOI: 10.2307/2666999

FISCHER, Sebastian; u. a. : The Role of Error Management Culture for Firm and Individual Innovativeness. In: Applied Psychology, Jg. 67, 2018, H. 3, S. 428 - 453. DOI: 10.1111/apps.12129

- GIANCARLO GOMES; DENISE DEL PRÁ NETTO MACHADO; JOAQUIN ALEGRE: Determinants of Innovation Culture: a Study of Textile Industry in Santa Catarina. In: BBR: Brazilian Business Review, Jg. 12, 2015, H. 4, S. 99 - 122
- GROVES, Robert M.; u. a.: Survey Methodology. 2nd Edition, 2009
- HANS H. BASS: Joseph A. Schumpeter (1883-1950). Innovation und schöpferische Zerstörung: der Unternehmer als Motor der Entwicklung. In: Entwicklung und Zusammenarbeit, Jg. 40, 1999, H. 7, S. 215 - 218
- HIRTH, Stefan; MARKERT, Timo: Neue Perspektiven auf Strategie und Innovation – Success & Failure Stories aus der Praxis deutscher Industrieunternehmen. 1. Auflage 2023. Berlin, Heidelberg, 2023
- Innovation, 2018. In: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Innovation> (02.04.2024)
- JANSSEN, Jürgen; LAATZ, Wilfried: Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows – Eine anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem und das Modul Exakte Tests. Berlin, 2005
- JANSSEN, Jürgen; LAATZ, Wilfried: Statistische Datenanalyse mit SPSS – Eine anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem und das Modul Exakte Tests. 9., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg, 2017
- KALLIATH, Thomas J.; BLUEDORN, Allen C.; GILLESPIE, David F.: A Confirmatory Factor Analysis of the Competing Values Instrument. In: Educational and Psychological Measurement, Jg. 59, 1999, H. 1, S. 143 - 158. DOI: 10.1177/0013164499591010
- KOLMOROGOV, Andrey: Sulla determinazione empirica di una legge di distribuzione. In: Giorn Dell'inst Ital Degli Att, Jg. 4, 1933, S. 89 - 91
- KOTTER, John P.: Leading change: Professional Development Collection. Boston, Mass., 1996
- KOTTER, John P.: Leading Change – Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. 1. Aufl. München, 2013
- KOTTER, John P.: Accelerate – Strategischen Herausforderungen schnell, agil und kreativ begegnen. München, 2015
- KRUSKAL, William H.; WALLIS, W. A.: Use of Ranks in One-Criterion Variance Analysis. In: Journal of the American Statistical Association, Jg. 47, 1952, H. 260, S. 583 - 621. DOI: 10.1080/01621459.1952.10483441
- KWANTES, Catherine T.; BOGLARSKY, Cheryl A.: Do Occupational Groups Vary in Expressed Organizational Culture Preferences? In: International Journal of Cross Cultural Management, Jg. 4, 2004, H. 3, S. 335 - 354. DOI: 10.1177/1470595804047814

- LEWIN, Kurt: Frontiers in Group Dynamics. In: Human Relations, Jg. 1, 1947, H. 1, S. 5 - 41. DOI: 10.1177/001872674700100103
- LIEBEHERR, Jeanette: Innovationsförderliche Organisationskultur - Eine konzeptionelle und empirische Untersuchung radikaler Innovationsprojekte, 2009
- MANN, H. B.; WHITNEY, D. R.: On a Test of Whether one of Two Random Variables is Stochastically Larger than the Other. In: The Annals of Mathematical Statistics, Jg. 18, 1947, H. 1, S. 50 - 60. DOI: 10.1214/aoms/1177730491
- MARIA BRÖMEL: Aus dem Vorstellungsgespräch in die GEALAN Wertewelt, 2021. In: <https://www.gealan.de/de/stories/wertarbeit/> (09.07.2024)
- MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F.: Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. In: European Journal of Innovation Management, Jg. 6, 2003, H. 1, S. 64 - 74. DOI: 10.1108/14601060310456337
- MARX, Thomas G.: The impact of business strategy on leadership. In: Journal of Strategy and Management, Jg. 8, 2015, H. 2, S. 110 - 126. DOI: 10.1108/JSMA-06-2014-0042
- MATZLER, KURT; u. a. : CORPORATE CULTURE AS AN ANTECEDENT OF SUCCESSFUL EXPLORATION AND EXPLOITATION. In: International Journal of Innovation Management, Jg. 17, 2013, H. 05, S. 1350025. DOI: 10.1142/S1363919613500254
- MAYER, Roger C.; WARR, Richard S.; ZHAO, Jing: Do Pro-Diversity Policies Improve Corporate Innovation? In: Financial Management, Jg. 47, 2018, H. 3, S. 617 - 650. DOI: 10.1111/fima.12205
- MILLIKEN, Frances J.; MARTINS, Luis L.: Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. In: The Academy of Management Review, Jg. 21, 1996, H. 2, S. 402. DOI: 10.2307/258667
- MIROSHNIK, Victoria W.; BASU, Dipak: Corporate Culture: Concepts and Issues. In: MIROSHNIK, Victoria und BASU, Dipak R. [Hrsg.]: Corporate culture in multinational companies – A Japanese perspective. Houndmills, Basingstoke, Hampshire, 2014, S. 5 - 20
- NARANJO VALENCIA, Julia C.; SANZ VALLE, Raquel; JIMÉNEZ JIMÉNEZ, Daniel: Organizational culture as determinant of product innovation. In: European Journal of Innovation Management, Jg. 13, 2010, H. 4, S. 466 - 480. DOI: 10.1108/14601061011086294
- NEUBERGER, Oswald: Mikropolitik und Moral in Organisationen – Herausforderung der Ordnung. Bd. 2743: UTB Wirtschaftswissenschaften. 2., völlig neu bearbeitete Auflage. Stuttgart, 2006

- NEUBERT, Eike S., (2024): Unternehmenskultur und ihr Einfluss auf das Innovationsmanagement
- NUNNALLY, Jum C.; BERNSTEIN, Ira H.: Psychometric theory: MacGraw-Hill series in psychology. 3. ed., 3. print. New York, 1994
- PODSIADLOWSKI, Astrid; GRÖSCHKE, Daniela: Ansätze zum strategischen Management organisationaler Diversität – Beispiele aus Österreich und Deutschland. In: SCHEITZA, Alexanderu. a. [Hrsg.]: Interkulturelle Arbeitskontexte – Beiträge zur empirischen Forschung. Hannover, 2014, S. 189 - 201
- RIEGER, Verena: Kultur und Innovationen – Empirische Studien auf Ebene von Ländern, Organisationen und Teams. Dissertation Springer Fachmedien Wiesbaden, 2018
- ROHRMANN, Bernd: Empirische Studien zur Entwicklung von Antwortskalen für die sozialwissenschaftliche Forschung. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie, 1978, H. 9, S. 222 - 245
- SCHEIN, Edgar H.: Organisationskultur – The Ed Schein corporate culture survival guide: EHP-Organisation. 3. Aufl. s.l., 2010
- SCHEIN, Edgar H.: Organisationskultur und Leadership. 5th ed. München, 2018
- SCHOLZ, Christian: Strategisches Management – Ein integrativer Ansatz, 1987
- SCHREYÖGG, Georg; GEIGER, Daniel: Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien: Springer eBook Collection. 6. Auflage. Wiesbaden, 2016
- SCHUMPETER, Joseph A.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung – Eine Untersuchung über Unternehmergewinn Kapital Kredit Zins und den Konjunkturzyklus. 9. Auflage. Berlin, 1997
- SIBBERTSEN, Philipp; LEHNE, Hartmut: Statistik – Einführung für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. 3. Auflage. Berlin, Heidelberg, 2021
- SINGH, Sanjay; AGGARWAL, Yogita: In search of a consensus definition of innovation: a qualitative synthesis of 208 definitions using grounded theory approach. In: Innovation: The European Journal of Social Science Research, Jg. 35, 2022, H. 2, S. 177 - 195. DOI: 10.1080/13511610.2021.1925526
- SMIRNOV, N.: Table for Estimating the Goodness of Fit of Empirical Distributions. In: The Annals of Mathematical Statistics, Jg. 19, 1948, H. 2, S. 279 - 281. DOI: 10.1214/aoms/1177730256
- STRACK, Micha: Organisationskultur im Competing Values Model: Messeigenschaften der deutschen Adaption des OCAI. In: Journal of Business and Media Psychology, 2012, H. 1, S. 30 - 41

TALAJA, Anita; ŠKOKIĆ, Vlatka; MISE, Nikol: Organizational change capability and ambidexterity: The mediating role of innovativeness and responsiveness. In: Cogent Business & Management, Jg. 10, 2023, H. 3, S. 1 - 21. DOI: 10.1080/23311975.2023.2279380

Tätigkeit, 2018. In: https://www.duden.de/rechtschreibung/Taetigkeit#google_vignette (16.07.2024)

TAVAKOL, Mohsen; DENNICK, Reg: Making sense of Cronbach's alpha. In: International journal of medical education, Jg. 2, 2011, S. 53 - 55. DOI: 10.5116/ijme.4dfb.8dfd

TOURANGEAU, Roger; RIPS, Lance J.; RASINSKI, Kenneth: The Psychology of Survey Response. 13th printing. New York, 2000

Über GEALAN, 2024. In: <https://www.gealan.de/de/ueber-gealan/> (09.07.2024)

VAHS, Dietmar; BREM, Alexander; OSWALD, Christian: Innovationsmanagement – Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung. 6. Auflage 2023. Freiburg, 2023

VARGAS-HALABI, Tomás; YAGÜE-PERALES, Rosa M.: Organizational culture and innovation: exploring the “black box”. In: European Journal of Management and Business Economics, Jg. 33, 2024, H. 2, S. 174 - 194. DOI: 10.1108/EJMBE-07-2021-0203

WIENER, Melanie: Open Foresight und Unternehmenskultur – Organisationskulturelle Voraussetzungen für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Wiesbaden, 2018

XIE, Luqun; u. a. : Gender diversity in R&D teams and innovation efficiency: Role of the innovation context. In: Research Policy, Jg. 49, 2020, H. 1, S. 1 - 13. DOI: 10.1016/j.respol.2019.103885

XIE, Yongping; u. a. : Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study. In: Technological Forecasting and Social Change, Jg. 135, 2018, S. 257 - 265. DOI: 10.1016/j.techfore.2018.05.017

ZEB, Ali; u. a. : The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. In: Business Process Management Journal, Jg. 27, 2021, H. 2, S. 658 - 683. DOI: 10.1108/BPMJ-11-2019-0464

ZOCH, Gundula: Thirty Years after the Fall of the Berlin Wall—Do East and West Germans Still Differ in Their Attitudes to Female Employment and the Division of Housework? In: European Sociological Review, Jg. 37, 2021, H. 5, S. 731 - 750. DOI: 10.1093/esr/jcab002

Anlagenverzeichnis

Anlage 1	Fragebogen
Anlage 2	Ergebnisse des Kolmogorov-Smirnov-Tests
Anlage 3	Deskriptive Statistik der Fragenbereiche
Anlage 4	Ehrenwörtliche Erklärung



Liebe Kolleginnen und Kollegen,

der vorliegende Fragebogen stellt das Kernstück meiner Abschlussarbeit „Unternehmenskultur und ihr Einfluss auf die Innovationstätigkeit – Eine empirische Analyse“ dar. Die Arbeit sowie die Auswertung zielen darauf ab, die vorherrschende Unternehmenskultur bei GEALAN zu identifizieren und deren Einfluss auf Innovationsprozesse zu ergründen. Die Ergebnisse sollen dazu beitragen, die Unternehmenskultur besser zu verstehen und etwaige Veränderungswünsche zu erkennen.

Im Rahmen der Beantwortung jeder Aussage sind jeweils zwei Antworten anhand der vorgegebenen Bewertungsskala erforderlich. Die Beantwortung der Aussage erfolgt anhand zweier unterschiedlicher Perspektiven. Die erste Perspektive bezieht sich auf die aktuelle Kultur des Unternehmens (IST), während die zweite Perspektive die zukünftig gewünschte Kultur aus deiner Sicht (SOLL) widerspiegelt.

Deine Unterstützung ermöglicht mir, die Ergebnisse in einen realen und praktischen Kontext zu setzen. Dafür möchte ich mich bereits jetzt bei dir bedanken!

Teil A: 1. Dominanter Charakter des Unternehmens

- A1. Das Unternehmen besitzt einen sehr persönlichen Charakter. Es ist wie eine große Familie.

	1 - Stimme nicht zu	2 - Stimme wenig zu	3 - Stimme mittelmäßig zu	4 - Stimme ziemlich zu	5 - Stimme sehr zu
Aktueller Zustand (IST)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewünschter Zustand (SOLL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- A2. Das Unternehmen ist sehr dynamisch und unternehmerisch. Die Mitarbeiter sind bereit, eigene Ideen einzubringen.

	1 - Stimme nicht zu	2 - Stimme wenig zu	3 - Stimme mittelmäßig zu	4 - Stimme ziemlich zu	5 - Stimme sehr zu
Aktueller Zustand (IST)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewünschter Zustand (SOLL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- A3. Das Unternehmen ist sehr ergebnisorientiert. Die Mitarbeiter sind sehr leistungsorientiert und fleißig.

	1 - Stimme nicht zu	2 - Stimme wenig zu	3 - Stimme mittelmäßig zu	4 - Stimme ziemlich zu	5 - Stimme sehr zu
Aktueller Zustand (IST)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



	1 - Stimme nicht zu	2 - Stimme wenig zu	3 - Stimme mittelmäßig zu	4 - Stimme ziemlich zu	5 - Stimme sehr zu
Gewünschter Zustand (SOLL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A4. Das Unternehmen ist geordnet und gut strukturiert. In der Regel bestimmen formale Prozesse die Handlungen der Mitarbeiter.					
Aktueller Zustand (IST)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewünschter Zustand (SOLL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teil B: 2. Organisationszusammenhalt					
B1. Das Unternehmen wird zusammengehalten durch Loyalität und gegenseitiges Vertrauen. Zugehörigkeit ist sehr wichtig.					
Aktueller Zustand (IST)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewünschter Zustand (SOLL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B2. Das Unternehmen wird zusammengehalten durch Freude an Innovationen und Entwicklung. Der Zeit voraus sein ist sehr wichtig.					
Aktueller Zustand (IST)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewünschter Zustand (SOLL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B3. Das Unternehmen wird zusammengehalten durch Leistungsbereitschaft und Erfolg. Das Gewinnen-Wollen ist sehr wichtig.					
Aktueller Zustand (IST)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewünschter Zustand (SOLL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B4. Das Unternehmen wird zusammengehalten durch transparente Regeln und verlässliche Ordnung. Sicherheit ist sehr wichtig.					
Aktueller Zustand (IST)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewünschter Zustand (SOLL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Tell C: 3. Umgang mit den Mitarbeitern

- C1. Im Unternehmen ist der Umgang mit den Mitarbeitern gekennzeichnet durch Teamwork, Konsens und Mitbestimmung.**

	1 - Stimme nicht zu	2 - Stimme wenig zu	3 - Stimme mittelmäßig zu	4 - Stimme ziemlich zu	5 - Stimme sehr zu
Aktueller Zustand (IST)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewünschter Zustand (SOLL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- C2. Im Unternehmen ist der Umgang mit den Mitarbeitern gekennzeichnet durch persönliche Freiheiten und Kreativitätsförderung.**

	1 - Stimme nicht zu	2 - Stimme wenig zu	3 - Stimme mittelmäßig zu	4 - Stimme ziemlich zu	5 - Stimme sehr zu
Aktueller Zustand (IST)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewünschter Zustand (SOLL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- C3. Im Unternehmen ist der Umgang mit den Mitarbeitern gekennzeichnet durch hohe Ansprüche und Konkurrenzdenken.**

	1 - Stimme nicht zu	2 - Stimme wenig zu	3 - Stimme mittelmäßig zu	4 - Stimme ziemlich zu	5 - Stimme sehr zu
Aktueller Zustand (IST)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewünschter Zustand (SOLL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- C4. Im Unternehmen ist der Umgang mit den Mitarbeitern gekennzeichnet durch Erhalt der Arbeitsplätze und Planungssicherheit in den Prozessen.**

	1 - Stimme nicht zu	2 - Stimme wenig zu	3 - Stimme mittelmäßig zu	4 - Stimme ziemlich zu	5 - Stimme sehr zu
Aktueller Zustand (IST)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewünschter Zustand (SOLL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tell D: 4. Erfolgskriterien

- D1. Das Unternehmen definiert Erfolg über die Entwicklung der Mitarbeiter und deren Zusammenhalt.**

	1 - Stimme nicht zu	2 - Stimme wenig zu	3 - Stimme mittelmäßig zu	4 - Stimme ziemlich zu	5 - Stimme sehr zu
Aktueller Zustand (IST)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewünschter Zustand (SOLL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



D2.	Das Unternehmen definiert Erfolg über einzigartige und neue Produkte. Das Streben danach, Produktführer und Innovator zu sein.	1 - Stimme nicht zu 2 - Stimme wenig zu 3 - Stimme mittelmäßig zu 4 - Stimme ziemlich zu 5 - Stimme sehr zu
	Aktueller Zustand (IST)	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
	Gewünschter Zustand (SOLL)	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
D3.	Das Unternehmen definiert Erfolg über Marktgewinne und darüber, die Konkurrenz hinter sich zu lassen.	1 - Stimme nicht zu 2 - Stimme wenig zu 3 - Stimme mittelmäßig zu 4 - Stimme ziemlich zu 5 - Stimme sehr zu
	Aktueller Zustand (IST)	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
	Gewünschter Zustand (SOLL)	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
D4.	Das Unternehmen definiert Erfolg über die Effizienz der Abläufe. Wichtig sind koordinierte Planung, reibungslose Prozesse und zuverlässige Leistungserbringung.	1 - Stimme nicht zu 2 - Stimme wenig zu 3 - Stimme mittelmäßig zu 4 - Stimme ziemlich zu 5 - Stimme sehr zu
	Aktueller Zustand (IST)	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
	Gewünschter Zustand (SOLL)	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
Teil E: 5. Strategische Ausrichtung		
E1.	Das Unternehmen legt Wert auf menschliche Entwicklung. Hohes Vertrauen, Offenheit und Mitbestimmung werden hochgehalten.	1 - Stimme nicht zu 2 - Stimme wenig zu 3 - Stimme mittelmäßig zu 4 - Stimme ziemlich zu 5 - Stimme sehr zu
	Aktueller Zustand (IST)	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
	Gewünschter Zustand (SOLL)	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
E2.	Das Unternehmen legt Wert auf die Weiterentwicklung von Produkten und das Schaffen neuer Herausforderungen. Innovationsfreude und die Suche nach Chancen haben einen hohen Stellenwert.	1 - Stimme nicht zu 2 - Stimme wenig zu 3 - Stimme mittelmäßig zu 4 - Stimme ziemlich zu 5 - Stimme sehr zu
	Aktueller Zustand (IST)	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>
	Gewünschter Zustand (SOLL)	<input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/> — <input type="checkbox"/>



- E3. Das Unternehmen legt Wert auf wettbewerbsorientierte Handlungen und auf Leistung. Die Erreichung ambitionierter Ziele und die Gewinnung von Marktanteilen sind dominant.**

	1 - Stimme nicht zu	2 - Stimme wenig zu	3 - Stimme mittelmäßig zu	4 - Stimme ziemlich zu	5 - Stimme sehr zu
Aktueller Zustand (IST)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewünschter Zustand (SOLL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- E4. Das Unternehmen legt Wert auf Performance und Stabilität. Effizienz, Kontrolle und stabile Prozesse sind wichtig.**

	1 - Stimme nicht zu	2 - Stimme wenig zu	3 - Stimme mittelmäßig zu	4 - Stimme ziemlich zu	5 - Stimme sehr zu
Aktueller Zustand (IST)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewünschter Zustand (SOLL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Teil F: 6. Führungsstil

- F1. Das Unternehmen versteht unter Führungsstil Betreuung, Unterstützung und Förderung der Mitarbeiter.**

	1 - Stimme nicht zu	2 - Stimme wenig zu	3 - Stimme mittelmäßig zu	4 - Stimme ziemlich zu	5 - Stimme sehr zu
Aktueller Zustand (IST)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewünschter Zustand (SOLL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- F2. Das Unternehmen versteht unter Führungsstil Unternehmertum, Innovation und Mut.**

	1 - Stimme nicht zu	2 - Stimme wenig zu	3 - Stimme mittelmäßig zu	4 - Stimme ziemlich zu	5 - Stimme sehr zu
Aktueller Zustand (IST)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewünschter Zustand (SOLL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- F3. Das Unternehmen versteht unter Führungsstil einen unpersonlichen, nüchternen, autoritären und ergebnisorientierten Fokus.**

	1 - Stimme nicht zu	2 - Stimme wenig zu	3 - Stimme mittelmäßig zu	4 - Stimme ziemlich zu	5 - Stimme sehr zu
Aktueller Zustand (IST)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewünschter Zustand (SOLL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- F4. Das Unternehmen versteht unter Führungsstil Koordination, Organisation und Unterstützung eines reibungslosen Ablaufs.**

	1 - Stimme nicht zu	2 - Stimme wenig zu	3 - Stimme mittelmäßig zu	4 - Stimme ziemlich zu	5 - Stimme sehr zu
Aktueller Zustand (IST)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Gewünschter Zustand (SOLL)

1 - Stimme nicht zu	2 - Stimme wenig zu	3 - Stimme mittelmäßig zu	4 - Stimme ziemlich zu	5 - Stimme sehr zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Teil G: 7. Angaben zur Person / demografische Daten

G1. Geschlecht:

Männlich ☐

Weiblich ☐

Divers ☐

Keine Angabe ☐

G2. Alter:

Bis 20 Jahre ☐

21 - 30 Jahre ☐

31 - 40 Jahre ☐

41 - 50 Jahre ☐

51 - 60 Jahre ☐

Ab 61 Jahre ☐

Keine Angabe ☐

G3. Tätigkeitsbereich im Unternehmen:

Extrusion / Werkzeuginstandhaltung / Betriebs- und Anlagentechnik ☐

Kaschierung ☐

MKO / Materialwirtschaft ☐

Kaufmännischer Bereich ☐

Logistik ☐

Werkzeugbau ☐

Sales Area 1 / 2 ☐

Informationstechnologie ☐

Customer Service Center / Produktmanagement ☐

Forschung & Entwicklung / Mischerei & Recycling ☐

Systemtechnik / Qualitätsmanagement ☐

Keine Angabe ☐

**G4. Funktionsbereich im Unternehmen:**Gewerblicher Mitarbeiter (bis inkl. Schichtführung) ☐Angestellter ☐Führungskraft (ab Sachgebietsleitung) ☐Keine Angabe ☐**G5. Gewöhnlicher Arbeitsort laut Arbeitsvertrag (allg. Homeoffice-Regelung mit 2 Tagen pro Wochen gilt nicht als Remote):**Oberkotzau ☐Tanna ☐Remote ☐**G6. Beschäftigungsdauer im Unternehmen:**Weniger als 1 Jahr ☐1 - 5 Jahre ☐6 - 10 Jahre ☐11 - 20 Jahre ☐Über 20 Jahre ☐

Vielen Dank für deine Teilnahme! Die Ergebnisse des Fragebogens erhältst du Mitte August im GEALAN Inside. :-)

Eike Neubert

	N	Parameter der Normalverteilung		Extremste Differenzen			Teststatistik	Asymp. Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Std.-Abweichung	Absolut	Positiv	Negativ		
KLAN1_IST	177	3,03	0,888	0,216	0,202	-0,216	0,216	< 0,001
KLAN1_SOLL	177	4,10	0,628	0,335	0,335	-0,326	0,335	< 0,001
ADHOC1_IST	177	3,40	0,784	0,265	0,207	-0,265	0,265	< 0,001
ADHOC1_SOLL	177	4,40	0,586	0,301	0,301	-0,298	0,301	< 0,001
Markt1_IST	177	3,38	0,994	0,241	0,172	-0,241	0,241	< 0,001
Markt1_SOLL	177	4,37	0,561	0,340	0,340	-0,275	0,340	< 0,001
Hierarchie1_IST	177	3,22	0,937	0,210	0,181	-0,210	0,210	< 0,001

	N	Parameter der Normalverteilung		Extremste Differenzen			Teststatistik	Asymp. Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Std.-Abweichung	Absolut	Positiv	Negativ		
Klan2_IST	177	3,14	0,970	0,205	0,179	-0,205	0,205	< 0,001
Klan2_Soll	177	4,49	0,534	0,335	0,316	-0,335	0,335	< 0,001
ADHOC2_IST	177	3,34	0,910	0,230	0,182	-0,230	0,230	< 0,001
ADHOC2_SOLL	177	4,40	0,632	0,299	0,265	-0,299	0,299	< 0,001
Markt2_IST	177	3,32	0,913	0,234	0,175	-0,234	0,234	< 0,001
Markt2_SOLL	177	4,24	0,691	0,261	0,261	-0,241	0,261	< 0,001
Hierarchie2_IST	177	3,47	0,911	0,262	0,184	-0,262	0,262	< 0,001

	N	Parameter der Normalverteilung		Extremste Differenzen			Teststatistik	Asymp. Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Std.-Abweichung	Absolut	Positiv	Negativ		
Klan3_IST	177	3,14	1,010	0,226	0,152	-0,226	0,226	< 0,001
Klan3_SOLL	177	4,51	0,565	0,350	0,273	-0,350	0,350	< 0,001
ADHOC3_IST	177	3,35	0,924	0,228	0,179	-0,228	0,228	< 0,001
ADHOC3_SOLL	177	4,44	0,591	0,316	0,283	-0,316	0,316	< 0,001
Markt3_IST	177	3,09	0,906	0,240	0,240	-0,206	0,240	< 0,001
Markt3_SOLL	177	2,97	1,120	0,179	0,179	-0,148	0,179	< 0,001
Hierarchie3_IST	177	3,75	0,713	0,340	0,259	-0,340	0,340	< 0,001
Hierarchie3_SOLL	177	4,28	0,713	0,252	0,244	-0,252	0,252	< 0,001

	N	Parameter der Normalverteilung		Extremste Differenzen			Teststatistik	Asymp. Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Std.-Abweichung	Absolut	Positiv	Negativ		
Klan4_IST	177	2,99	0,968	0,197	0,176	-0,197	0,197	< 0,001
Klan4_SOLL	177	4,24	0,677	0,273	0,273	-0,247	0,273	< 0,001
ADHOC4_IST	177	4,07	0,712	0,287	0,272	-0,287	0,287	< 0,001
ADHOC4_SOLL	177	4,42	0,679	0,313	0,223	-0,313	0,313	< 0,001
Markt4_IST	177	3,94	0,781	0,292	0,245	-0,292	0,292	< 0,001
Markt4_SOLL	177	4,20	0,779	0,244	0,213	-0,244	0,244	< 0,001
Hierarchie4_IST	177	3,23	0,970	0,197	0,188	-0,197	0,197	< 0,001
Hierarchie4_SOLL	177	4,42	0,627	0,312	0,259	-0,312	0,312	< 0,001

	N	Parameter Normalverteilung		der	Extremste Differenzen			Teststatistik	Asymp. seitig)	Sig. (2-
		Mittelwert	Std.- Abweichung		Absolut	Positiv	Negativ			
Klan5_IST	177	3,21	0,953		0,202	0,182	-0,202	0,202	< 0,001	
Klan5_SOLL	177	4,52	0,534		0,352	0,298	-0,352	0,352	< 0,001	
ADHOC5_IST	177	4,05	0,752		0,267	0,247	-0,267	0,267	< 0,001	
ADHOC5_SOLL	177	4,46	0,612		0,329	0,256	-0,329	0,329	< 0,001	
Markt5_IST	177	3,89	0,790		0,252	0,217	-0,252	0,252	< 0,001	
Markt5_SOLL	177	4,10	0,731		0,281	0,262	-0,281	0,281	< 0,001	
Hierarchie5_IST	177	3,66	0,871		0,273	0,207	-0,273	0,273	< 0,001	
Hierarchie5_SOLL	177	4,32	0,587		0,330	0,330	-0,254	0,330	< 0,001	

	N	Parameter der Normalverteilung			Extremste Differenzen			Teststatistik	Asymp. Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Std.-Abweichung		Absolut	Positiv	Negativ		
Klan6_IST	177	3,37	0,921		0,266	0,180	-0,266	0,266	< 0,001
Klan6_SOLL	177	4,55	0,521		0,369	0,291	-0,369	0,369	< 0,001
ADHOC6_IST	177	3,73	0,748		0,311	0,243	-0,311	0,311	< 0,001
ADHOC6_SOLL	177	4,21	0,648		0,297	0,297	-0,257	0,297	< 0,001
Markt6_IST	177	2,56	1,176		0,216	0,216	-0,143	0,216	< 0,001
Markt6_SOLL	177	2,09	1,217		0,264	0,264	-0,185	0,264	< 0,001
Hierarchie6_IST	177	3,37	0,796		0,237	0,228	-0,237	0,237	< 0,001
Hierarchie6_SOLL	177	4,21	0,654		0,309	0,309	-0,284	0,309	< 0,001

Dominante Charakteristika

	n Statistik	Maximum	Minimum	Spannweite	Mittelwert	
					Statistik	Standardfehler
DC1_Ist	177	5	1	4	3,03	0,067
DC1_Soll	177	5	1	4	4,10	0,047
DC2_Ist	177	5	1	4	3,40	0,059
DC2_Soll	177	5	3	2	4,40	0,044
DC3_Ist	177	5	1	4	3,38	0,074
DC3_Soll	177	5	2	3	4,37	0,042
DC4_Ist	177	5	1	4	3,22	0,070
DC4_Soll	177	5	2	3	4,25	0,050

	n Statistik	Standardabweichung	Varianz	Median	Modus
		Statistik	Statistik	Statistik	Statistik
DC1_Ist	177	0,886	0,789	3	3
DC1_Soll	177	0,626	0,394	4	4
DC2_Ist	177	0,782	0,615	3	4
DC2_Soll	177	0,585	0,344	4	4
DC3_Ist	177	0,991	0,988	4	4
DC3_Soll	177	0,559	0,315	4	4
DC4_Ist	177	0,934	0,877	3	3
DC4_Soll	177	0,670	0,452	4	4

	n Statistik	Quartile				
		Minimum	1. Quartile	Median	3. Quartile	Maximum
DC1_Ist	177	1	2	3	4	5
DC1_Soll	177	1	4	4	4	5
DC2_Ist	177	1	3	3	4	5
DC2_Soll	177	3	4	4	5	5
DC3_Ist	177	1	3	4	4	5
DC3_Soll	177	2	4	4	5	5
DC4_Ist	177	1	3	3	4	5
DC4_Soll	177	2	4	4	5	5

	n Statistik	Perzentile				
		10. Perzentil	25. Perzentil	50. Perzentil	75. Perzentil	90. Perzentil
DC1_Ist	177	2	2	3	4	4
DC1_Soll	177	3	4	4	4	5
DC2_Ist	177	2	3	3	4	4
DC2_Soll	177	4	4	4	5	5
DC3_Ist	177	2	3	4	4	4
DC3_Soll	177	4	4	4	5	5
DC4_Ist	177	2	3	3	4	4
DC4_Soll	177	4	4	4	5	5

Organisationszusammenhalt

	n	Maximum	Minimum	Spannweite	Mittelwert	
	Statistik				Statistik	Standardfehler
OZ1_Ist	177	5	1	4	3,14	0,073
OZ1_Soll	177	5	3	2	4,49	0,04
OZ2_Ist	177	5	1	4	3,34	0,068
OZ2_Soll	177	5	2	3	4,40	0,047
OZ3_Ist	177	5	1	4	3,32	0,068
OZ3_Soll	177	5	2	3	4,24	0,052
OZ4_Ist	177	5	1	4	3,47	0,068
OZ4_Soll	177	5	3	2	4,41	0,043

	n	Standardabweichung Statistik	Varianz Statistik	Median Statistik	Modus Statistik
	Statistik				
OZ1_Ist	177	0,967	0,940	3	3
OZ1_Soll	177	0,533	0,285	5	5
OZ2_Ist	177	0,907	0,828	3	4
OZ2_Soll	177	0,630	0,400	4	5
OZ3_Ist	177	0,910	0,833	3	4
OZ3_Soll	177	0,689	0,477	4	4
OZ4_Ist	177	0,908	0,830	4	4
OZ4_Soll	177	0,577	0,335	4	4

	n	Quartile				
	Statistik	Minimum	1. Quartile	Median	3. Quartile	Maximum
OZ1_Ist	177	1	3	3	4	5
OZ1_Soll	177	3	4	5	5	5
OZ2_Ist	177	1	3	3	4	5
OZ2_Soll	177	2	4	4	5	5
OZ3_Ist	177	1	3	3	4	5
OZ3_Soll	177	2	4	4	5	5
OZ4_Ist	177	1	3	4	4	5
OZ4_Soll	177	3	4	4	5	5

	n	Perzentile				
	Statistik	10. Perzentil	25. Perzentil	50. Perzentil	75. Perzentil	90. Perzentil
OZ1_Ist	177	2	3	3	4	4
OZ1_Soll	177	4	4	5	5	5
OZ2_Ist	177	2	3	3	4	4
OZ2_Soll	177	4	4	4	5	5
OZ3_Ist	177	2	3	3	4	4
OZ3_Soll	177	3	4	4	5	5
OZ4_Ist	177	2	3	4	4	4
OZ4_Soll	177	4	4	4	5	5

Umgang mit den Mitarbeitern

	n	Maximum	Minimum	Spannweite	Mittelwert	
	Statistik				Statistik	Standardfehler
U_MA1_Ist	177	5	1	4	3,14	0,076
U_MA1_Soll	177	5	3	2	4,51	0,042
U_MA2_Ist	177	5	1	4	3,35	0,069
U_MA2_Soll	177	5	3	2	4,44	0,044
U_MA3_Ist	177	5	1	4	3,09	0,068
U_MA3_Soll	177	5	1	4	2,97	0,084
U_MA4_Ist	177	5	2	3	3,75	0,053
U_MA4_Soll	177	5	2	3	4,28	0,053

	n	Standardabweichung	Varianz	Median	Modus
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik
U_MA1_Ist	177	1,007	1,020	3	4
U_MA1_Soll	177	0,564	0,320	5	5
U_MA2_Ist	177	0,921	0,854	3	4
U_MA2_Soll	177	0,589	0,349	4	5
U_MA3_Ist	177	0,904	0,821	3	3
U_MA3_Soll	177	1,117	1,255	3	3
U_MA4_Ist	177	0,711	0,509	4	4
U_MA4_Soll	177	0,711	0,508	4	4

	n	Quartile				
	Statistik	Minimum	1. Quartile	Median	3. Quartile	Maximum
U_MA1_Ist	177	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0
U_MA1_Soll	177	3,0	4,0	5,0	5,0	5,0
U_MA2_Ist	177	1,0	3,0	3,0	4,0	5,0
U_MA2_Soll	177	3,0	4,0	4,0	5,0	5,0
U_MA3_Ist	177	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0
U_MA3_Soll	177	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0
U_MA4_Ist	177	2,0	3,0	4,0	4,0	5,0
U_MA4_Soll	177	2,0	4,0	4,0	5,0	5,0

	n	Perzentile				
	Statistik	10. Perzentil	25. Perzentil	50. Perzentil	75. Perzentil	90. Perzentil
U_MA1_Ist	177	2,0	2,0	3,0	4,0	4,0
U_MA1_Soll	177	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0
U_MA2_Ist	177	2,0	3,0	3,0	4,0	4,0
U_MA2_Soll	177	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0
U_MA3_Ist	177	2,0	2,0	3,0	4,0	4,0
U_MA3_Soll	177	2,0	2,0	3,0	4,0	5,0
U_MA4_Ist	177	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0
U_MA4_Soll	177	3,0	4,0	4,0	5,0	5,0

Erfolgskriterien

	n	Maximum Minimum Spannweite			Mittelwert	
	Statistik				Statistik	Standardfehler
EK1_Ist	177	5	1	4	2,99	0,073
EK1_Soll	177	5	2	3	4,24	0,051
EK2_Ist	177	5	2	3	4,07	0,053
EK2_Soll	177	5	1	4	4,42	0,051
EK3_Ist	177	5	1	4	3,94	0,059
EK3_Soll	177	5	2	3	4,20	0,058
EK4_Ist	177	5	1	4	3,23	0,073
EK4_Soll	177	5	2	3	4,42	0,047

	n	Standardabweichung	Varianz	Median	Modus
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik
EK1_Ist	177	0,965	0,937	3	3
EK1_Soll	177	0,675	0,458	4	4
EK2_Ist	177	0,710	0,507	4	4
EK2_Soll	177	0,677	0,461	5	5
EK3_Ist	177	0,779	0,610	4	4
EK3_Soll	177	0,776	0,606	4	4
EK4_Ist	177	0,967	0,940	3	3
EK4_Soll	177	0,625	0,393	4	5

	n	Quartile				
	Statistik	Minimum	1. Quartile	Median	3. Quartile	Maximum
EK1_Ist	177	1	2	3	4	5
EK1_Soll	177	2	4	4	5	5
EK2_Ist	177	2	4	4	5	5
EK2_Soll	177	1	4	5	5	5
EK3_Ist	177	1	4	4	4	5
EK3_Soll	177	2	4	4	5	5
EK4_Ist	177	1	3	3	4	5
EK4_Soll	177	2	4	4	5	5

	n	Perzentile				
	Statistik	10. Perzentil	25. Perzentil	50. Perzentil	75. Perzentil	90. Perzentil
EK1_Ist	177	2	2	3	4	4
EK1_Soll	177	3	4	4	5	5
EK2_Ist	177	3	4	4	5	5
EK2_Soll	177	4	4	5	5	5
EK3_Ist	177	3	4	4	4	5
EK3_Soll	177	3	4	4	5	5
EK4_Ist	177	2	3	3	4	4
EK4_Soll	177	4	4	4	5	5

Strategische Ausrichtung

	n	Maximum	Minimum	Spannweite	Mittelwert	
	Statistik				Statistik	Standardfehler
Str_Aus1_Ist	177	5	1	4	3,21	0,071
Str_Aus1_Soll	177	5	3	2	4,52	0,040
Str_Aus2_Ist	177	5	1	4	4,05	0,056
Str_Aus2_Soll	177	5	2	3	4,46	0,046
Str_Aus3_Ist	177	5	2	3	3,89	0,059
Str_Aus3_Soll	177	5	2	3	4,10	0,055
Str_Aus4_Ist	177	5	1	4	3,66	0,065
Str_Aus4_Soll	177	5	2	3	4,32	0,044

	n	Standardabweichung	Varianz	Median	Modus
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik
Str_Aus1_Ist	177	0,95	0,908	3	3
Str_Aus1_Soll	177	0,532	0,285	5	5
Str_Aus2_Ist	177	0,750	0,566	4	4
Str_Aus2_Soll	177	0,611	0,375	5	5
Str_Aus3_Ist	177	0,787	0,624	4	4
Str_Aus3_Soll	177	0,729	0,535	4	4
Str_Aus4_Ist	177	0,869	0,759	4	4
Str_Aus4_Soll	177	0,585	0,345	4	4

	n	Quartile				
	Statistik	Minimum	1. Quartile	Median	3. Quartile	Maximum
Str_Aus1_Ist	177	1	3	3	4	5
Str_Aus1_Soll	177	3	4	5	5	5
Str_Aus2_Ist	177	1	4	4	5	5
Str_Aus2_Soll	177	2	4	5	5	5
Str_Aus3_Ist	177	2	3	4	4	5
Str_Aus3_Soll	177	2	4	4	5	5
Str_Aus4_Ist	177	1	3	4	4	5
Str_Aus4_Soll	177	2	4	4	5	5

	n	Perzentile				
	Statistik	10. Perzentil	25. Perzentil	50. Perzentil	75. Perzentil	90. Perzentil
Str_Aus1_Ist	177	2	3	3	4	4
Str_Aus1_Soll	177	4	4	5	5	5
Str_Aus2_Ist	177	3	4	4	5	5
Str_Aus2_Soll	177	4	4	5	5	5
Str_Aus3_Ist	177	3	3	4	4	5
Str_Aus3_Soll	177	3	4	4	5	5
Str_Aus4_Ist	177	3	3	4	4	5
Str_Aus4_Soll	177	4	4	4	5	5

Führungsstil

	n	Maximum	Minimum	Spannweite	Mittelwert	
	Statistik				Statistik	Standardfehler
FS1_Ist	177	5	1	4	3,37	0,069
FS1_Soll	177	5	3	2	4,55	0,039
FS2_Ist	177	5	1	4	3,73	0,056
FS2_Soll	177	5	2	3	4,21	0,049
FS3_Ist	177	5	1	4	2,56	0,088
FS3_Soll	177	5	1	4	2,09	0,091
FS4_Ist	177	5	1	4	3,37	0,060
FS4_Soll	177	5	1	4	4,21	0,049

	n	Standardabweichung	Varianz	Median	Modus
	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik	Statistik
FS1_Ist	177	0,919	0,849	4	4
FS1_Soll	177	0,519	0,271	5	5
FS2_Ist	177	0,746	0,560	4	4
FS2_Soll	177	0,646	0,420	4	4
FS3_Ist	177	1,173	1,384	2	2
FS3_Soll	177	1,213	1,480	2	1
FS4_Ist	177	0,793	0,633	3	3
FS4_Soll	177	0,652	0,428	4	4

	n	Quartile				
	Statistik	Minimum	1. Quartile	Median	3. Quartile	Maximum
FS1_Ist	177	1	3	4	4	5
FS1_Soll	177	3	4	5	5	5
FS2_Ist	177	1	3	4	4	5
FS2_Soll	177	2	4	4	5	5
FS3_Ist	177	1	2	2	4	5
FS3_Soll	177	1	1	2	3	5
FS4_Ist	177	1	3	3	4	5
FS4_Soll	177	1	4	4	5	5

	n	Perzentile				
	Statistik	10. Perzentil	25. Perzentil	50. Perzentil	75. Perzentil	90. Perzentil
FS1_Ist	177	2	3	4	4	4
FS1_Soll	177	4	4	5	5	5
FS2_Ist	177	3	3	4	4	5
FS2_Soll	177	3	4	4	5	5
FS3_Ist	177	1	2	2	4	4
FS3_Soll	177	1	1	2	3	4
FS4_Ist	177	2	3	3	4	4
FS4_Soll	177	4	4	4	5	5

Ehrenwörtliche Erklärung

"Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich",

1. dass ich meine Bachelorthesis mit dem Thema

Unternehmenskultur und ihr Einfluss auf die Innovationstätigkeit – Eine empirische Analyse anhand der GEALAN Fenster-Systeme GmbH

ohne fremde Hilfe angefertigt habe,

2. dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen innerhalb der Arbeit gekennzeichnet habe und
3. dass ich meine Bachelorthesis bei keiner anderen Prüfung vorgelegt habe.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Dröda, 12.08.2024
Ort, Datum

Kulke
Unterschrift