

Hochschule Rhein-Waal
Fakultät Kommunikation und Umwelt

Grundlagen und Relevanz der Unternehmenskultur im
Rahmen der Organisationsentwicklung

*Evaluation der Methoden zur
Kulturtransformation*

Bachelorarbeit

vorgelegt von
Miriam Peters

Hochschule Rhein-Waal
Fakultät Kommunikation und Umwelt
Prof. Dr. Nicki Marquardt
Tammy Schmack

Grundlagen und Relevanz der Unternehmenskultur im
Rahmen der Organisationsentwicklung

*Evaluation der Methoden zur
Kulturtransformation*

Bachelorarbeit
im Studiengang
Arbeits- und Organisationspsychologie

zur Erlangung des akademischen Grades
Bachelor of Science

vorgelegt von
Miriam Peters
Kolpingstraße 44A
45329 Essen

Matrikelnummer:
16901

Abgabedatum:
Kamp-Lintfort, 04. Januar 2018

Abstract

The issue-area of organizational culture gained pertinence over the last few decades. Scientists found out that organizational culture has a significant impact on the success of organizations. Because of the fast-moving environment of companies, firms have to build up capabilities to react quickly to those environmental changes and adapt. Adapting means changing and as the culture of an organization is the fundamental base it has to change, too.

Deduced from that development in science this paper investigates methods to change organizational culture and evaluates which of these methods are sensible to do so. The interventions Laboratory Training, Survey Feedback and Process Consultation are compared by assessing studies that tested the effect of those methods.

The results of that comparison show that all three intervention types are useful to change organizational culture but for different cultural aspects and in different stages of the change process. Laboratory Training should be applied at the beginning of the change process in order to change attitude and strengthen the commitment to change. Survey Feedback should be used whilst developing the new culture to obtain feedback from employees and increase their involvement in the change process. Finally Process Consultation can support the implementation of the new culture in specific departments. Because these findings are mostly based on older studies, future research should focus on newer methods and explicit on methods to change culture.

Key words: *Organizational culture, Cultural change, LAB Training, Survey Feedback, Process Consultation*

Inhaltsverzeichnis

Abstract	I
Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
1 Einleitung.....	1
2 Grundlagen der Organisationskultur.....	2
2.1 Begriffsdefinitionen	2
2.1.1 Kultur	2
2.1.2 Organisationskultur	3
2.2 Modelle der Organisationskultur	4
2.3 Subkulturen	5
3 Organisationsadaption und Unternehmenserfolg.....	5
3.1 Adaption an die Organisationsumwelt	6
3.2 Zusammenhang von Organisationskultur und Erfolg	7
3.2.1 Theorie	7
3.2.2 Praxis	7
4 Veränderung von Organisationskulturen	8
4.1 Diagnose von Organisationskulturen.....	9
4.2 Methoden zur Veränderung der Organisationskultur	10
4.2.1 Überblick der Transformationsmethoden	10
4.2.2 Laboratory Training	12
4.2.3 Survey Feedback	17
4.2.4 Process Consultation	23
5 Handlungsempfehlung und Diskussion	28
6 Ausblick und Fazit	31
Literaturverzeichnis	V
Anhang	IX

Abkürzungsverzeichnis

Abhängige Variable	AV
Analysis of Covariance	ANCOVA
Analysis of Variance	ANOVA
Group Behavior Inventory	GBI
Laboratory Training	LAB Training
Multivariate Analysis of Variance	MANOVA
Organizational Assessment Package	OAP
Organizational Culture Assessment Instrument	OCAI
Organizational Development	OD
Organisatorisches Lernen	OL
Process Consultation	PC
Survey Feedback	SF
Survey of Organizations	SOO
Unabhängige Variable	UV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: 3 Levels of Culture	4
--	---

1 Einleitung

„[...] understanding cultural forces enables us to understand ourselves better“, erklärte Schein im Jahr 2010 (S. 7). Nach dieser Darstellung können sich Mitarbeiter¹ mit einer Organisation besser identifizieren, sobald sie ihre Kultur verstanden haben. Durch das Verständnis einer Organisationskultur kann herausgefunden werden, welche Denk- und Handlungsweisen in einem Unternehmen² vorherrschen sowie die Art, wie Entscheidungen getroffen werden, welche Ziele gesteckt werden und wie diese Ziele erreicht werden können. Scheins Überlegungen machen deutlich, wie wichtig und elementar eine Kultur für ein Unternehmen ist.

Für den Gründer von Amazon war der Grundstein für den Unternehmenserfolg beispielsweise, dass der Kunde an erster Stelle steht. Er vertrat diese Maxime in jeder Situation, sodass sie sich schließlich fest in der Organisationskultur von Amazon verankerte und immer noch unbewusst von den Mitarbeitern gelebt wird (Bauschke, 2014). Steve Jobs galt schon immer als Symbol und Kulturträger für Apple und das auch noch nach seinem Tod (ebd.). An diesen zwei Beispielen wird die Bedeutung der Kultur für ein erfolgreiches Unternehmen deutlich.

Organisationskultur setzt sich aus für ihre Mitglieder selbstverständlichen Grundannahmen und Werten zusammen (Cameron & Quinn, 2006). Sie ist unbewusst, bis sie von Organisationsberatern analysiert wird oder gar verändert werden soll. Da Kultur außerhalb unseres Bewusstseins existiert (Schein, 2010, S. 7), ist ihre Funktion im wirtschaftlichen Kontext erst seit den 80er Jahren Forschungsgegenstand. Seitdem wird die Rolle der Unternehmenskultur für den Erfolg einer Organisation thematisiert (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Das Forschungsgebiet der Organisationskultur hat ihren Blickwinkel in den letzten Jahrzehnten durch die Schnelllebigkeit der Unternehmensumwelt verschieben müssen. Der Fokus liegt mittlerweile stärker auf der Fähigkeit, sich schnellstmöglich an externe Veränderungen anzupassen (Homma, 2014). Durch Faktoren wie Digitalisierung und wechselnde Kundenbedürfnisse sind Unternehmen gezwungen, ihre Strategien und Werte ständig zu überdenken und zu erneuern (ebd.). Somit müssen sie auch zwangsweise ihre Organisationskultur verändern. Eine Vielzahl von Veränderungsmethoden können eine Organisation bei ihrer Kulturentwicklung unterstützen. Einige davon sind in der Anwendung sinnvoller und gewinnbringender als andere.

¹ Soweit in dieser Arbeit personenbezogene Bezeichnungen nur in männlicher Form angegeben sind, beziehen sich diese auf Frauen und Männer gleichermaßen.

² Die Begriffe Organisation und Unternehmen bedeuten in dieser Arbeit dasselbe und werden nur aufgrund der Lesbarkeit z.T. abwechselnd gewählt.

Auf diesen Überlegungen baut die Forschungsfrage dieser Arbeit auf:

Welche Transformationsmethoden erweisen sich als sinnvoll, um Unternehmenskulturen zu verändern?

Um die Forschungsfrage am Ende dieser Arbeit zu beantworten, gliedert sich die Untersuchung in sechs Teile. Nach dieser Einleitung widmet sich das zweite Kapitel den Grundlagen der Organisationskultur. Im Fokus des dritten Abschnittes stehen Umweltbedingungen, auf die eine Organisation reagieren muss. Außerdem wird der Einfluss von Organisationskulturen auf den Unternehmenserfolg behandelt, um die Relevanz der Thematik zu belegen. Im Hauptteil dieser Arbeit - Abschnitt 4 - wird die Beantwortung der Forschungsfrage hergeleitet, indem die verschiedenen Methoden zur Kulturveränderung beschrieben und bewertet werden, nachdem kurz auf die Analyse einer Organisationskultur eingegangen wurde. Im fünften Teil folgen, basierend auf den Bewertungen aus Abschnitt 4, Handlungsempfehlungen zur Nutzung der dargelegten Methoden. Daraufhin werden die Ergebnisse dieser Arbeit diskutiert und abschließend wird im sechsten Kapitel ein Fazit gezogen sowie ein Ausblick für zukünftige Forschung gegeben.

2 Grundlagen der Organisationskultur

Dieses Kapitel dient dazu, die maßgeblichen Grundlagen der Kultur - im Besonderen der Organisationskultur - darzustellen, um ein allgemeines Verständnis als Basis dieser Arbeit zu schaffen.

2.1 Begriffsdefinitionen

In diesem Abschnitt werden die Begriffe Kultur und Organisationskultur hergeleitet und definiert. Außerdem werden die Begriffe Organisationskultur und -klima voneinander abgegrenzt.

2.1.1 Kultur

Der Begriff der Kultur steht als Oberkategorie über der Organisationskultur und muss deshalb zuerst definiert werden. Hofstede (2010, S. 6) definiert Kultur als "collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others". Als *group* versteht sich hier eine Anzahl von Menschen, die in irgendeiner Art und Weise miteinander in Kontakt stehen. *Category* stellt für Hofstede eine Anzahl von Menschen dar, die durch eine Gemeinsamkeit verbunden sind

(Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Somit wird Kultur nach Hofstede als eine Art kollektiver Programmierung der Psyche definiert, die die Mitglieder einer Gruppe bzw. einer Kategorie von anderen abgrenzt.

Der Terminus Kultur wird in verschiedenen Bereichen verwendet und zeichnet sich demnach durch unterschiedliche Bedeutungen aus. Diese Arbeit beschäftigt sich ausschließlich mit der Thematik der Organisationskultur, die von Makrokulturen abzugrenzen ist (Schein, 2010). Nach Schein setzen sich Makrokulturen aus nationalen, ethnischen und religiösen Gruppen oder Beschäftigungsgruppen, die global existieren, zusammen. Organisationskulturen sind hingegen in privaten, öffentlichen, Nonprofit- oder staatlichen Organisationen zu finden (ebd.). Innerhalb dieser Organisationen lassen sich verschiedene Subkulturen unterscheiden, auf die in Abschnitt 2.3 eingegangen wird.

2.1.2 Organisationskultur

Bei der Erklärung des Begriffs Organisationskultur (auch Unternehmenskultur, in der englischen Sprache *Organizational Culture* oder *Corporate Culture*) wird in der Kulturforschung am häufigsten auf die Definition von Edgar Schein verwiesen. Schein definiert Organisationskultur wie folgt (2010, S. 18):

The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaption and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.

Besonders hervorzuheben sind die beiden Kernfunktionen der externen Adaption und internen Integration. Externe Adaption meint die Anpassung der Organisation an äußere Umweltbedingungen (s. auch Kapitel 3.1). Interne Integration wird in diesem Kontext als die emotionale Bindung der Mitarbeiter an die Organisation und ihrer Kultur verstanden. Somit lässt sich die Kultur eines Unternehmens zusammenfassend als ein Muster geteilter Grundannahmen verstehen, die das Denken und Verhalten einer Gruppe beeinflusst und lenkt (Schein, 2010).

Im Kontext der Organisationskultur fällt oft der Begriff des Organisationsklimas. Diese beiden Begriffe sind voneinander abzugrenzen. Das Organisationsklima wird als Teil der Organisationskultur verstanden, bedeutet aber nicht dasselbe. Das Klima einer Organisation wird meist bewusst wahrgenommen und ist funktional für Individuen (Neubauer, 2003). So würde eine Einzelperson das Organisationsklima z.B. als angenehm beschreiben, weil innerhalb ihrer Gruppe offen miteinander umgegangen wird. Kultur hingegen ist nicht unmittelbar greifbar und kann nur schwer oder gar nicht beschrieben werden. Sie umfasst tieferliegende grundlegende Annahmen eines Unter-

nehmens und ist im Gegensatz zum Klima funktional für das gesamte Unternehmen (ebd.).

2.2 Modelle der Organisationskultur

In der Wissenschaft existiert eine Vielzahl von Modellen zum Aufbau und zur Erläuterung der Organisationskultur. Die meisten Kulturmodelle ähneln sich in ihrem groben Aufbau und weichen nur in Details voneinander ab.

Auf das McKinsey-7S-Modell (Peters & Waterman, 1989), das Zwiebelmodell von Hofstede (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010) und seine Kulturdimensionen (Hofstede & Bond, 1984), das *Cultural Dynamics Model* (Hatch, 1993) und die Erläuterungen von Sonja Sackmann (Sackmann, 2017) beruft sich die Wissenschaft am häufigsten. Fast alle Modelle sind an das *3 Levels of Culture* Modell von Schein (2010) angelehnt. Deshalb wird in diesem Abschnitt ausschließlich dieses Modell näher thematisiert.

Schein teilt das Konstrukt der Organisationskultur in drei Ebenen auf (s. Abbildung 1). Die *Levels* der Kultur geben nach Schein den Grad der Sichtbarkeit bzw. Verborgenheit kultureller Phänomene an. Dieser Grad erstreckt sich von offensichtlichen Ausprägungen (Artefakte) über im Unternehmen verankerte Werte bis hin zu unbewussten Grundannahmen, die Schein auch als „essence of a culture“ (Schein, 2010, S. 32) definiert.



Eigene Abbildung nach Schein (2010)

Abbildung 1: 3 Levels of Culture

Unter Artefakten versteht Schein alle Phänomene, die bewusst wahrnehmbar sind und somit gesehen, gehört oder gefühlt werden können. Sie liegen über der Wasseroberfläche (s. Abbildung 1). Dazu zählen z.B. die Sprache, der Kleidungsstil, Organisationsstrukturen oder Leistungen. Wichtig anzumerken ist, dass externe Beobachter zwar beschreiben können, was sie sehen, allerdings nicht interpretieren können, was ihre Beobachtungen für die Kulturgruppe bedeuten.

Werte oder auch Normen einer Organisation liegen am Rand der Wasseroberfläche. Werte sind dabei definiert als Überzeugungen, die von allen Organisationsmitgliedern geteilt werden, beispielsweise Ziele oder die Unternehmensstrategie. Diese Werte entstehen erst nach einer bestimmten Zeit der gemeinsamen Existenz einer Gruppe. Werte werden durch gemeinsame Erfahrungen und positive Rückmeldungen geprägt. Doch bestimmte Verhaltensweisen bleiben durch geteilte Werte immer noch unerklärt. Um Muster zu erkennen und zukünftiges Verhalten vorherzusagen, ist ein Verständnis der grundlegenden Annahmen einer Kultur notwendig (Schein, 2010).

Diese Grundannahmen sind für die Mitglieder einer Organisation so selbstverständlich und unbewusst, dass sie diese oft nicht benennen können. Sie liegen unter der Was-

seroberfläche, fungieren identitätsstiftend für Organisationsmitglieder und erhöhen das Selbstwertgefühl. Grundannahmen entstehen langsam und erst, wenn wiederholt Erfolge aus bestimmten Vorgehensweisen resultieren. Da sie fest in der Kultur verankert sind, ist es extrem schwer, diese zu verändern (ebd.).

Erst wenn die Grundannahmen einer Kultur bekannt sind, ist es möglich, sie vollkommen zu verstehen, Artefakte und Werte korrekt zu interpretieren und sie, falls notwendig, zu verändern.

2.3 Subkulturen

Eine Organisationskultur vereint alle Mitglieder des Unternehmens. Allerdings ist es unvermeidbar, dass sich in einem großen Unternehmen kleinere Subkulturen bilden (Hofstede, 1998). Um eine Kultur zu verändern, ist es deshalb wichtig, auch die Subkulturen in die Kulturdiagnose und Intervention einzubeziehen. Subkulturen teilen zwar viele Grundannahmen der Organisation, haben aber auch eigene grundlegende Überzeugungen, die z.B. aus Tätigkeiten, Funktionen oder gemeinsamen Erfahrungen resultieren (Schein, 2010).

Es kann innerhalb eines Unternehmens zwischen vertikalen und horizontalen Subkulturen unterschieden werden (Neubauer, 2003). Vertikale Subkulturen entstehen durch ähnliche Tätigkeiten oder den alltäglichen Umgang miteinander, wie beispielsweise in einer Abteilung. Abteilungen fungieren meist als eine eigene Organisation für sich. Durch feste Abteilungsstrukturen fällt es leicht, sich von anderen Arbeitsbereichen abzugrenzen (Janis, 1971). Auch durch denselben Status in einer Organisation (horizontal) - beispielsweise alle Abteilungsleiter oder Vorstände - kann eine eigene Subkultur entstehen (Neubauer, 2003).

Somit gilt es für den weiteren Verlauf dieser Arbeit zu beachten, dass innerhalb einer Organisation kleine Subkulturen existieren, die sich in ihren Grundannahmen von der Organisationskultur unterscheiden können.

3 Organisationsadaption und Unternehmenserfolg

Organisationsadaption und Unternehmenserfolg stehen in engem Verhältnis zueinander. Um als Unternehmen langfristig erfolgreich zu sein, reicht es nicht aus, den Fokus allein auf interne Aktivitäten des Unternehmens zu legen. Der Blickwinkel sollte sich auch auf das ständig wandelnde Umfeld richten (Homma, 2014; Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2008). Somit ist, wie in Abschnitt 2.1.2 definiert, ein ausgeglichenes Verhältnis interner Integration und externer Adaption nötig, um als Unternehmen erfolgreich zu sein (Schein, 2010).

3.1 Adaption an die Organisationsumwelt

Die Geschwindigkeit von Veränderungen nimmt in den letzten Jahrzehnten immer schneller zu (Homma & Bauschke, 2014). Märkte verändern sich, Einstellungen und Werte werden durch Generationswechsel neu definiert und die Digitalisierung wirkt sich auf unsere alltägliche Kommunikation aus (ebd.). Würden Organisationen nicht auf diese Veränderungen reagieren, hätten sie langfristig Schwierigkeiten, mit konkurrierenden adaptiven Unternehmen mithalten. Man stelle sich beispielsweise ein großes internationales Unternehmen vor, das ohne Internetzugang arbeiten müsse.

Homma klassifiziert vier grundlegende Veränderungen, auf die Unternehmen reagieren sollten (2014, S. 31ff.).

Gesellschaftlicher Wertewandel. Hier steht zunächst die Geschlechterdiskriminierung im Vordergrund. Obwohl die Stellung der Frau sich im Berufskontext in den letzten Jahren deutlich verbessert hat, werden Frauen immer noch schlechter als Männer in gleicher Position bezahlt und steigen seltener in Führungspositionen auf (Mc Kinsey&Company & LeanIn, 2017). Seit einigen Jahren müssen Unternehmen mit Quotenregelungen reagieren. Zweitens zu nennen ist der Generationswechsel. Die Generation Y (geboren nach 1981; Bolton, et al., 2013) definiert neue Werte für das Berufsleben. Work-Life-Balance, Selbstverwirklichung im Beruf und flexible Arbeitsstrukturen und -zeiten sind für die neue Generation elementar (Homma, 2014).

Gesellschaftlicher Strukturwandel. Durch den demografischen Wandel wird der Anteil der älteren Beschäftigten zunehmend größer. Darauf und auf den Werteunterschied zu Generation Y müssen sich Unternehmen einstellen.

Rasante Wissensproduktion. Durch die Digitalisierung ist es für Unternehmen von beträchtlicher Relevanz, in den digitalen Wissensaustausch einzusteigen. Der Informationsdialog zwischen Unternehmen nimmt zu, denn durch digitale Wege ist es einfacher, Wissen weiterzugeben und sich zu vernetzen. Diese schnelle Vernetzung wirkt Hierarchien entgegen, da nun nahezu jeder auf wichtige Informationen zugreifen kann und führt zu veränderten Prozessen.

Veränderungen im Geschäftsumfeld. Ständig ändern sich Wettbewerber, Märkte und Kundenanforderungen durch vorherrschende Trends. Dies bedarf einer ständigen Markt- und Kundenbedarfsanalyse und einer hohen Flexibilität, um schnell auf Veränderungen reagieren zu können und so einen Vorteil gegenüber konkurrierenden Unternehmen zu haben.

Durch die Veränderungen im Organisationsumfeld ist es wichtiger denn je, eine adaptive Organisationskultur zu schaffen, um auf externe Bedingungen zu reagieren und so einen Erfolg für das Unternehmen zu generieren.

3.2 Zusammenhang von Organisationskultur und Erfolg

Kritiker der Relevanz von Unternehmenskulturen mögen der Ansicht sein, Organisationskulturen hätten keinen Nutzen für den finanziellen Erfolg des Unternehmens, sondern lediglich harte Faktoren wie Leistung, Effizienz und Einsparungen.

Deshalb ist es umso wichtiger in Theorie und Praxis zu belegen, dass Kultur einen Einfluss auf den Erfolg von Organisationen hat.

3.2.1 Theorie

Die *3 Levels of Culture* (Schein, 2010) tragen zur Zielsetzung sowie der darauffolgenden Zielerreichung einer Organisation bei. Damit wirken sie sich auf den Erfolg des Unternehmens durch die Leistung der Kulturmitglieder aus.

Das Konzept der Organisationskultur von Denison benennt anhand von Hypothesen vier Merkmale der Organisationskultur, die einen positiven Einfluss auf die Effektivität eines Unternehmens haben (Denison, Arbor, & Mishra, 1989): *Involvement Hypothesis* (Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen), *Consistency Hypothesis* (Konsensbildung in Grundannahmen und Werten), *Adaptivity Hypothesis* (Anpassungsfähigkeit an sich veränderte Umwelteinflüsse) und *Mission Hypothesis* (gemeinsame Mission oder Vision einer Organisation). Sind diese Merkmale erfüllt, ist die Wahrscheinlichkeit Erfolg zu haben laut Denison höher³.

Um die theoretischen Grundlagen des Zusammenhangs von Unternehmenskultur und -erfolg empirisch zu belegen, wird im Abschnitt 3.2.2 eine Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales vorgestellt, die diesen Zusammenhang prüft.

3.2.2 Praxis

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2008) untersuchte als erstes deutsches Forschungsprojekt den Zusammenhang von Unternehmenskultur und -erfolg über den Mediator Mitarbeiterengagement. Sechs Dimensionen der Unternehmenskultur wurden untersucht: Stärke der Kultur, Anpassungsfähigkeit sowie Mitarbeiter-, Kunden-, Qualitäts- und Leistungsorientierung.

Die geschichtete Zufallsstichprobe aus 314 Unternehmen mit 37.151 Mitarbeitern wurde disproportional nach Größe (klein, mittelgroß, groß) und Branche (die zwölf unternehmens- und mitarbeiterstärksten Branchen in Deutschland) der Unternehmen gezogen.

Um die Kulturdimensionen und Mitarbeiterengagement zu erheben, wurde eine Mitarbeiterbefragung basierend auf einem Fragebogen des Great Place to Work® (2017) durchgeführt. Der Fragebogen besteht aus 58 standardisierten Fragen. Zusätzlich wur-

³ Weitere Informationen zu dieser Thematik finden sich in der Literatur von Sackmann (2017).

den weitere Dimensionen (z.B. Stärke der Organisationskultur) erhoben, was einen gesamten Fragebogen mit 104 Fragen ergibt, die auf einer fünf-stufigen Likert-Skala beantwortet wurden. Das Cronbachs α ist für alle Items größer als .72, sodass sich die Reliabilität des Instrumentes in einem akzeptablen bis hohen Bereich einstufen lässt.

Zur Messung des Unternehmenserfolges wurden sowohl objektive als auch subjektive Methoden herangezogen. Ein Managementvertreter wurde im Hinblick auf Erfolgskennzahlen der letzten Jahre befragt. Zusätzlich wurde der EBIT (*Earnings before interest and taxes*) erfasst. Diese zwei Kennzahlen wurden zu einem Erfolgs-Index zusammengefasst.

Um den Einfluss von Mitarbeiterengagement auf Unternehmenserfolg zu analysieren, wurde eine Regressionsanalyse durchgeführt ($R^2 = .73$, $\beta = .86$, $p < .01$), was auf einen hoch signifikanten Effekt schließen lässt. Durch die Bildung von Regressionskoeffizienten konnte ein Sobel Test durchgeführt werden, der Engagement als einen Mediator zwischen Kultur und Erfolg bestätigt ($z = 2.85$, $p < .01$).

Hinsichtlich möglicher Kritikpunkte ist anzumerken, dass nur unternehmensstarke Branchen in die Analyse einbezogen wurden. So ist die Studie nicht auf alle Unternehmen übertragbar. Außerdem konnte der Erfolgs-Index für den finanziellen Erfolg laut den Autoren nur für 135 Unternehmen ausreichend gut abgebildet werden (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2008, S. 24). Ungeachtet dessen wurden 305 Unternehmen in die Regressionsanalyse einbezogen.

Dennoch hat dieser Forschungsbericht gezeigt, dass ein Einfluss der Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg besteht.⁴

4 Veränderung von Organisationskulturen

Veränderungsbereitschaft spielt in Zeiten des Wandels eine große Rolle (Homma, 2014). Nach den Worten von Cameron: „Stability is interpreted more often as stagnation than steadiness, and organizations that are not in the business of change and transition are generally viewed as recalcitrant“ (Cameron & Quinn, 2006, S. 1). Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2008) berichtet, dass nur jeder zweite Mitarbeiter die Fähigkeit seiner Organisation zur Veränderung als ausreichend vorhanden sieht. Eine Studie von Kienbaum (2010) fand heraus, dass 72% aller Probanden die Thematik Veränderung im Kontext der Unternehmenskultur v.a. in der Zukunft als besonders relevant sehen.

Veränderung ist in jedem Gebiet ein langwieriger Prozess, verlangt Umdenken sowie den Ausbruch aus der Komfortzone. Damit einher geht in den meisten Fällen Wider-

⁴ Weitere Studien zum Zusammenhang von Unternehmenskultur und -erfolg sind hier zu finden (Denison, 1984; Kienbaum, 2010; Kotter & Heskett, 1992; Peters & Waterman, 1989; Sackmann, 2006).

stand der Mitarbeiter. Dieser Aspekt und die Grundlagen des *Change Managements* werden in dieser Arbeit nicht thematisiert und vorausgesetzt, da sie den Rahmen der Untersuchung sprengen würden⁵.

Im ersten Abschnitt dieses Kapitels werden unterschiedliche Diagnoseverfahren aufgezeigt, durch die eine Organisationskultur analysiert werden kann. Wenn Ist- und Soll-Kultur ausreichend beschrieben sind, kann die Kulturveränderung beginnen. Im zweiten Abschnitt werden verschiedene Veränderungsmethoden definiert sowie Studien zu den Methoden beschrieben und bewertet.

4.1 Diagnose von Organisationskulturen

Die Voraussetzung für eine Veränderung der Organisationskultur ist ihre Analyse, um festzustellen, welche Kultur vorherrscht und welche Kultur Aspekte im Unternehmen besonders stark verankert sind. Im Folgenden wird eines der zahlreichen Instrumente zur Einschätzung von Organisationskulturen vorgestellt⁶.

Das Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) von Cameron misst zwei Variablen (Cameron & Quinn, 2006). Zunächst wird die momentan vorherrschende Unternehmenskultur gemessen (*now column*) und im zweiten Schritt die Kultur, die entwickelt werden soll (*preferred column*). Dabei wird das OCAI zweimal hintereinander angewendet.

Der Fragebogen ist recht komplex aufgebaut. Er besteht aus sechs Items (z.B. *Dominant Characteristics* oder *Organizational Leadership*), denen jeweils vier Aussagen zugeordnet sind. Diese vier Aussagen sind jeweils einer Kulturdimension (A = Teamkultur, B = adaptive/ flexible Kultur, C = leistungsorientierte Kultur, D = Hierarchiekultur) zugehörig. Der Proband muss 100 Punkte über die vier Aussagen verteilen, je nachdem wie stark die Kulturdimensionen in der eigenen Organisation ausgeprägt sind. So kann er z.B. Kulturdimension A 60 Punkte geben, weil sie besonders charakteristisch für das Unternehmen zu sein scheint, B und C je 20 Punkte und D 0 Punkte, da sie seiner Meinung nach gar nicht in der aktuellen Organisationskultur integriert ist (s. Anhang A.1). So geht der Proband den Fragebogen einmal für die Ist-Kultur und einmal für die Soll-Kultur durch.

Die Reliabilität des OCAI wurde in mehreren umfangreichen Studien erfasst (z.B. Quinn & Spreitzer, 1991). Sie liegt für alle Kulturdimensionen zwischen $\alpha = .71$ und $\alpha = .83$ und ist damit hoch. Die Validität des OCAI wurde ebenfalls als hoch eingestuft. Cameron und Freeman (1991) glichen in unabhängigen Untersuchungen die Kulturdimensionen von Unternehmen mit ihren Werten ab. Dabei überschritten sich die

⁵ Informationen bzgl. dieser Schwerpunkte finden sich z.B. in der Literatur von Doppler und Lauterburg (2008).

⁶ Ergänzende Literatur zu anderen Kulturanalyseinstrumenten findet sich hier (Cooke & Rousseau, 1988; Schwartz & Davis, 1981).

Unternehmenswerte stark mit der Definition der Kulturdimensionen des OCAIs, was dafür spricht, dass das Instrument das misst, was es messen soll. Außerdem wiesen 236 von 334 Unternehmen innerhalb ihrer Organisation kongruente Kulturdimensionen auf, was die Validität des Instrumentes ebenfalls verstärkt.

Um den Fragebogen auszuwerten, werden alle Antworten der Kultur A zugehörigen Aussagen zusammengerechnet und durch die Anzahl der sechs Items geteilt, sowie analog für die anderen drei Kulturkategorien. Anschließend werden die Ergebnisse der Ist- und Soll-Kultur mit Markierungen auf einem Koordinatensystem verteilt (s. Anhang A.2). Der Vorteil dieser Darstellung ist, dass die Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Kultur sofort zu erkennen ist, wenn jeweils alle Markierungen der Ist-Kultur und alle Markierungen der Soll-Kultur miteinander verbunden werden. So sind die Kulturtypen und die Stärke ihrer Ausprägungen direkt ersichtlich. Außerdem fallen Kongruenzen von verschiedenen Kulturtypen und Items zwischen unterschiedlichen Individuen und die Diskrepanz zwischen Gegenwart und Zukunft auf.

Diese Darstellung ermöglicht eine Vielzahl von Analysemethoden, um anschließend notwendige Interventionen zur Veränderung abzuleiten und umzusetzen.

4.2 Methoden zur Veränderung der Organisationskultur

Nachdem eine Organisation festgestellt hat, dass sie ihre Kultur verändern möchte und die Ist- sowie Soll-Kultur definiert hat, beginnt der Veränderungsprozess. In den folgenden Abschnitten werden verschiedene Veränderungsmethoden beschrieben und anhand von empirischen Forschungen in ihrer Wirksamkeit verglichen und bewertet. Anhand dieser Bewertungen kann daraufhin die Forschungsfrage dieser Arbeit „Welche Transformationsmethoden erweisen sich als sinnvoll, um Unternehmenskulturen zu verändern?“ beantwortet werden.

4.2.1 Überblick der Transformationsmethoden

Für eine erfolgreiche Kultur- und Organisationstransformation kann auf verschiedene Methoden zurückgegriffen werden. Einige sollen hier kurz aufgeführt werden und auf Einzelne wird in den Abschnitten 4.2.2 bis 4.2.5 im Detail eingegangen.

Friedlander und Brown (1974) unterteilen *Organizational Development* (OD) Methoden in technologisch-strukturelle und menschlich-prozessuale Interventionen. Unter technologisch-strukturelle Interventionen fallen Veränderungen in Aufgaben und Methoden sowie individuellen Rollen oder Gruppenstrukturen. Angewandte Methoden sind z.B. *Job Enlargement* oder *Job Enrichment* (Herzberg, 1968). Auf diese Methoden soll in dieser Arbeit nicht eingegangen werden. Menschlich-prozessuale Methoden befassen sich mit individuellen Veränderungen und umfassen Interventionen wie *Laboratory* (LAB) *Trai-*

nings (s. Abschnitt 4.2.2), *Survey Feedbacks* (SF; s. Abschnitt 4.2.3) oder *Process Consultation* (PC; s. Abschnitt 4.2.4).

Aktuell debattierte Transformationsmethoden sind beispielsweise organisatorisches Lernen (OL) und Wissensmanagement (Argyris & Schön, 2008) oder *Visioning* (O'Connell, Hickerson, & Pillutla, 2011).

OL wird nach Argyris (1991, S. 4) als die Fähigkeit, das eigene Verhalten kritisch zu reflektieren, definiert. Das Individuum soll identifizieren, wie es unabsichtlich zu organisationalen Problemen beisteuert und daraufhin sein Verhalten ändern. Darüber hinaus umfasst OL Aktivitäten, die aus neu angeeignetem Wissen resultieren (Tsang, 1997). Lernen führt in den meisten Fällen dazu, dass Organisationen bessere Leistungen erbringen, z.B. durch schnelleres Reagieren auf Fehler oder *Lessons Learned*.

Methoden des OL sind z.B. *Single- oder Double Loop Learning* (Argyris & Schön, 2008). Unter *Single-Loop-Learning* wird adaptives Lernen verstanden, bei dem zwar Handlungsstrategien in Folge einer Reflektion des eigenen Verhaltens geändert werden, allerdings nicht die dahinterliegenden Wertvorstellungen. *Double-Loop-Learning* ist im Vergleich dazu ein Lernvorgang, der nicht nur zur Verhaltensänderung, sondern auch zu einem grundlegenden Wertewechsel führt (ebd.).

Um eine Kultur zu ändern, sollte *Double-Loop-Learning* durchgeführt werden. Durch diese Transformationsmethode kann eine Kultur in ihren Werten und Grundannahmen verändert werden.

Um das neu angeeignete Wissen durch die beschriebenen Lern-Methoden von Individuen in den Kontext der gesamten Organisation zu übertragen und umgekehrt, entwickelte Ikujiro Nonaka das SECI-Modell (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000).⁷ Der Fokus dieses Modells liegt auf der Interaktion von implizitem (individuellem) und explizitem (organisationszugehörigem) Wissen. Erst wenn implizites Wissen in das Basiswissen der gesamten Organisation aufgenommen wurde und dieses explizite Wissen von Organisationsmitgliedern internalisiert und akzeptiert wurde, wird es zum Grundstein der Organisation und damit zu geteilten mentalen Modellen.

Eine andere aktuelle Kulturtransformationsmethode ist das *Visioning*. *Visioning* wird als ein Anhaltspunkt für Organisationsmitglieder definiert, der darstellt, was in der Zukunft erreicht werden soll (Baum, Locke, & Kirkpatrick, 1998). Eine Änderung der Vision (*Re-Visioning*) sollte idealerweise eine gemeinsame Entwicklung von Kulturträgern und Organisationsmitgliedern sein, um so die Vision in neue geteilte Grundannahmen aller Mitglieder verankern zu können (O'Connell, Hickerson, & Pillutla, 2011).

Im Folgenden wird näher auf die Transformationsmethoden LAB Training, SF und PC eingegangen, da diese Interventionen intensiv erforscht wurden. Die Studien sind nach

⁷ Nähere Informationen zu den vier Wegen der Wissensübertragung sind in Nonaka, Toyama & Konno (2000) nachzulesen.

Metastudien und inhaltlichem Kontext gegliedert. Eine zusammenfassende Tabelle aller Studien findet sich im Anhang (s. Anhang B).

4.2.2 Laboratory Training

Laboratory Trainings werden schon seit den 40er Jahren in Hinblick auf ihre Effektivität, Veränderungen in Organisationen zu bewirken, erforscht.

Begründer des LAB Trainings ist Kurt Lewin (1945). LAB Trainings fallen in die Kategorie der gruppendynamischen Trainings und finden außerhalb des gewohnten Arbeitsumfeldes statt (von Rosenstiel, 2007). Sie haben das Ziel, Einstellungen zu verändern, um Kooperation und Teamarbeit in einer Gruppe zu stärken. Üblicherweise finden LAB Trainings in einer Gruppe von zehn bis zwölf Personen statt, die von einem Trainer unterstützt wird. Es wird nach der *hic et nunc* Methode vorgegangen (ebd.). Dabei steht die momentane Situation im Vordergrund. Themen- oder Problemfelder, aus denen die Teilnehmer ursprünglich kommen, werden nicht in das Training einbezogen.

Da das Training abseits alltäglicher Gegebenheiten stattfindet, ist die Übertragbarkeit in den Alltag kritisch zu hinterfragen.

Bowers (1973). Die Meta-Studie von Bowers untersuchte u.a. den Einfluss von LAB Trainings auf Klimaveränderungen in Organisationen. Es wurden Interventionen aus 23 Organisationen mit insgesamt 14.812 Probanden aus *blue-collar*- und *white-collar*-Jobs verglichen. Einbezogene Organisationen mussten mindestens zwei Datenerhebungen mit einer Intervention zwischen den Erhebungszeitpunkten durchgeführt haben und in einem natürlichen Veränderungsprozess involviert sein.

Die von der University of Michigan durchgeführte fünfjährige Untersuchung analysierte insgesamt vier Transformationsmethoden und zwei Kontrollgruppen im Hinblick auf ihre Effektivität, Veränderungen zu bewirken und die organisatorische Funktionsweise zu steigern. Die vier Experimentalbedingungen waren LAB Training, SF, Interpersonelle PC und Tätigkeits-PC. Auf die Ergebnisse der letzten drei genannten Interventionen wird in den folgenden Abschnitten 4.2.3 und 4.2.4 eingegangen. Die zwei Kontrollbedingungen wurden in *Data-Handback* (abgeschwächtes SF) und keine Intervention eingeteilt. Die Intervention wurde jeweils als UV codiert und die erhobenen Items als AV.

Das Versuchsdesign gliederte sich in drei Zeitpunkte. Zuerst wurden Mitarbeiter-Daten anhand des *Survey of Organizations* (SOO; Taylor & Bowers, 1972) erhoben. Das SOO erhebt insgesamt 16 Indizes in den Bereichen Organisationsklima (z.B. Kommunikationsfluss und Motivation), Management-Führung, Peer-Führung, Gruppenprozesse und Zufriedenheit. Die Indizes werden auf einer fünf-stufigen Likert-Skala gemes-

sen. Hohe Werte bedeuten eine positive Ausprägung („to a very great extent“) und niedrige Werte eine negative Ausprägung („to a very little extent“).

Durch eine Itemanalyse kann eine hohe Reliabilität des Messinstrumentes vorhergesagt werden. Fast alle Cronbachs α Werte liegen über .70 und befinden sich damit in der Spannbreite von akzeptabel bis exzellent. Nur der Index technische Aktualität liegt bei $\alpha = .58$ und wird damit als fragwürdig eingestuft. Die Items dieses Indizes werden in die Analyse der Ergebnisse allerdings nicht einbezogen. Es gilt zu beachten, dass sich einige Indizes bei einem α von über .90 befinden. Hier besteht die Gefahr der Redundanz, dass also Wechselwirkungen zwischen mehreren Items bestehen und die Messung somit nicht ausreichend valide ist. Für eine hohe Validität hingegen sprechen genaue Definitionen und Abgrenzungen von Begriffen bzw. einzelnen Indizes. Auf die Datenerhebung folgte die entsprechende Intervention und abschließend wurden erneut Daten mit dem SOO erhoben.

Nach der Durchführung der zwei Messzeitpunkte und der Intervention wurden die Ergebnisse anhand einer Korrelationsanalyse dargestellt. Die relevanten Ergebnisse im Kontext des LAB Trainings und der Kulturtransformation sind Folgende: LAB Trainings haben einen negativ signifikanten Einfluss auf Organisationsklima. Kommunikationsfluss ($r = -.19, p < .05$) und Motivation ($r = -.13, p < .05$) korrelieren signifikant negativ mit LAB Trainings. Ein signifikant positiver Effekt ist ausschließlich bei Gruppenprozessen ($r = .20, p < .05$) zu erkennen⁸.

Nach den Ergebnissen dieser Studie zu urteilen, stellen LAB Trainings keine effektive Methode dar, um eine Organisationskultur positiv zu verändern. Lediglich Gruppenprozesse werden durch LAB Trainings positiv beeinflusst. LAB Trainings könnten also z.B. eingesetzt werden, um zu Beginn einer Veränderungsphase ein positives Gruppengefühl herzustellen und so das Commitment zur Veränderung zu erhöhen.

Die Gültigkeit dieser Erhebung kann durch einige Kritikpunkte in Frage gestellt werden. Erstens sind die verschiedenen Studien, die in dieser Untersuchung analysiert wurden, nur schwer vergleichbar. Es wurde nicht kontrolliert, dass jedes LAB Training in gleicher Weise durchgeführt wurde. Die Untersuchungszeiträume der Studien waren unterschiedlich lang und damit auch die Anzahl der Interventionen. Außerdem sprechen die Autoren von einem kausalen Einfluss der Variablen, der durch eine Korrelationsanalyse allein allerdings nicht vorhergesagt werden kann.

Weiter ist in der Analyse der Daten keine Unterscheidung von *blue-* und *white-collar*-Berufen zu erkennen, die aber aufgrund der unterschiedlichen Tätigkeitshintergründe vorgenommen werden sollte. Dazu kommen Signifikanzen in den zwei Kontrollgruppen. Obwohl in diesen Gruppen keine Intervention durchgeführt wurde, gab es signifikante Veränderungen in den Fragebogen-Indizes. Das lässt auf mögliche externe

⁸ Genaue Erklärungen der allgemeinen statistischen Kennwerte sind im Anschluss an Anhang B zu finden.

Faktoren schließen, die die Veränderungen beeinflusst haben. Die Variable externe Faktoren wurde im Instrument allerdings nicht kontrolliert, da sie nicht erhoben wurde.

Neuman, et al. (1989). Eine Metastudie von Neuman, Edwards und Nambury untersuchte den Einfluss von LAB Trainings auf die Einstellung und Zufriedenheit von Mitarbeitern. In die Untersuchung wurden 126 Studien einbezogen. Die Studien wurden nach den folgenden Kriterien ausgewählt: Sie mussten in aktiven Organisationen durchgeführt werden und die Interventionen sollten als UV und Einstellung sowie Zufriedenheit als AV codiert werden, damit Kausalaussagen bei der Interpretation möglich sind.

Die Interventionen zur Änderung von Einstellung und Zufriedenheit wurden nach der Einteilung von Friedlander und Brown (1974) geclustert (s. Abschnitt 4.2.1).

U.a. wurden die Interventionen LAB Training, SF, Qualitätszirkel, *Management by Objectives*, *Job Enlargement* sowie *Job Enrichment* gemessen. Dabei wurden die Interventionen nach spezifischem Interventionstyp und dem Klassifikationsmuster von Friedlander und Brown als UV codiert. Einstellung und Zufriedenheit wurden in „alle Einstellungen“, „generelle Zufriedenheit“ und „andere Einstellungen“ sowie „generelle Zufriedenheit“ und „spezielle Zufriedenheit“ als AV codiert. Da diese Meta-Studie im Gegensatz zu der von Bowers (1973) die Untersuchungen nicht selbst durchführte, sondern die Ergebnisse von 126 verschiedenen Studien zusammenfasste, ist hier kein allgemein eingesetztes Messinstrument zu nennen. Auch die Beschreibungen der genauen Interventionen und Messzeiträume werden in der Studie vernachlässigt, was auf eine schwache Validität schließen lässt. Es ist ebenfalls keine Messung von Reliabilitäten angegeben.

Die Ergebnisse der einzelnen Studie wurden durch Mittelwertbildungen aller Korrelationskoeffizienten zusammengefasst. Die LAB Training Intervention allein weist einen signifikant mittleren bis hohen Einfluss auf die Einstellung der Mitarbeiter auf (M_p aller Korrelationskoeffizienten = .567, SD_p = .338). Ergänzend wird angegeben, dass das LAB Training 24.3% der Merkmalsstreuung erklären kann ($VA = 24.3$). Vor dem Hintergrund der Analyse von mehreren Interventionen kann von einer akzeptablen Aussagekraft des Modells gesprochen werden. Ausgehend vom Mittelwert der Korrelationskoeffizienten hat das LAB Training im Vergleich zu anderen menschlich-prozessualen Interventionen den höchsten Einfluss auf Mitarbeiter-Einstellung. Ausgenommen dabei ist das Teambuilding ($M_p = .579$, $SD_p = .338$). Der Einfluss von LAB Trainings auf die Mitarbeiter-Zufriedenheit wird in der Studie nicht angegeben.

Somit wird durch die Studie von Neuman, et al. der Zusammenhang von LAB Trainings und Einstellungsänderungen deutlich. LAB Trainings könnten während einer Kulturtransformation somit zur Einstellungsänderungen, v.a. bei widerständigen Mitarbeitern,

genutzt werden. Auch präventiv kann diese Intervention bei allen Mitarbeitern zum Einsatz kommen.

Bei Verwendung dieser Studie zur Begründung des Einsatzes von LAB Trainings sollte die nicht dargestellte Reliabilität und Validität kritisch betrachtet werden. Es sind keine detaillierten Beschreibungen der Interventionen, Zeiträume und Messinstrumente vorhanden. Außerdem wurden laut den Autoren nur die Korrelationskoeffizienten analysiert. Damit lässt sich nicht automatisch eine Kausalität in eine bestimmte Richtung herleiten. Trotzdem wird von UVs, AVs und einer Kausalrichtung gesprochen. Die Autoren selbst geben an, dass das Level bzw. die Position der Teilnehmer im Unternehmen als ein Moderator fungiert haben könnte und somit den Einfluss der Interventionen auf Mitarbeiter-Einstellung und -Zufriedenheit verändert haben kann.

Friedlander (1967). Eine Studie von Friedlander untersuchte den Einfluss von LAB Trainings auf bestimmte Variablen während einer Organisationsveränderung in Experimentalgruppen im Vergleich zu Kontrollgruppen ohne Trainings. Die Untersuchung wurde in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung des U.S. Militärs durchgeführt. 80% aller Mitarbeiter waren Zivilisten, davon die meisten Forscher und Ingenieure. Es wurden 31 Probanden, aufgeteilt auf vier Experimentalgruppen, mit 60 Probanden in acht Arbeitsgruppen verglichen.

Vor der Intervention füllten die Probanden das vom Autor entwickelte *Group Behavior Inventory* (GBI) aus. Der Fragebogen deckt sechs Schwerpunkte ab: Gruppeneffektivität, Beziehung zur Führungskraft, gegenseitige Beeinflussung der Gruppenmitglieder, individuelle Beteiligung bzw. Einbeziehung in der Gruppe, Vertrauen vs. Konkurrenzdenken und Evaluation der Gruppentreffen. Die Retest-Reliabilität der Skalen Vertrauen vs. Konkurrenzdenken und Evaluation der Gruppentreffen ist laut des Autors relativ gering. Da der Zeitraum von sechs Monaten zwischen den zwei Messzeitpunkten jedoch relativ lang ist und die interne Konsistenz laut der Autoren relativ hoch ist, wird die Reliabilität als akzeptabel eingestuft. Die genaue Abgrenzung der Items spricht für eine hohe Validität, die ungleiche Verteilung der Probanden auf Kontroll- und Trainingsgruppe spricht dagegen. Auf die Datenerhebung folgte das LAB Training bzw. in den Kontrollgruppen keine Intervention. Nach sechs Monaten wurde das GBI erneut in jeder Gruppe verwendet.

Um die vier Experimental- mit den acht Kontrollgruppen zu vergleichen, wurde eine ANCOVA durchgeführt. Aus der ANCOVA ergeben sich signifikant höhere Ausprägungen der Experimentalgruppen (M_1) im Vergleich zu den Kontrollgruppen (M_2) nach der Intervention bei den folgenden Skalen des GBIs: Gruppeneffektivität ($M_1 = 2.40$, $M_2 = 2.14$; $F = 3.98$, $p < .05$), gegenseitige Beeinflussung ($M_1 = 2.55$, $M_2 = 2.32$; $F = 4.94$, $p < .05$) und Beteiligung ($M_1 = 2.64$, $M_2 = 2.44$; $F = 6.76$, $p < .01$). In einer weiteren AN-

COVA wurde die Gruppeneinteilung ignoriert und die 31 Probanden der Experimentalgruppen mit den 60 Probanden der Kontrollgruppen verglichen. Hier ergaben sich fast dieselben Signifikanzen für die drei Skalen des GBIs, was einen Einfluss der Gruppenzusammenstellungen auf die Ergebnisse der ANCOVA ausschließen lässt.

Um die signifikante Richtung der Gruppenunterschiede zu bestätigen, wurde eine Korrelationsanalyse zum Vorher-Nachher-Vergleich herangezogen. Die Kontrollgruppen (z.B. Beteiligung: $r = .80$, $p < .01$) weisen im Vorher-Nachher-Vergleich in allen Dimensionen des GBIs höhere Korrelationswerte als die Experimentalgruppen (z.B. Beteiligung: $r = .43$, $p < .01$) auf. Das bestätigt die Ergebnisse der ANCOVAs. Die Vorher- und Nachher-Werte der Experimentalgruppen korrelieren weniger als die Werte der Kontrollgruppen, da sie durch die Intervention stärker verändert wurden.

Inhaltlich lässt sich zusammenfassen, dass LAB Trainings sich signifikant positiv auf Gruppeneffektivität, gegenseitige Beeinflussung und Beteiligung in der Gruppe auswirken.

Zu kritisieren ist an dieser Studie v.a. der Vergleich von 31 mit 60 Probanden. Die Kontrollgruppen bestehen aus doppelt so vielen Teilnehmern wie die Experimentalgruppen. Somit sind die Vergleiche der zwei Gruppen und die Ergebnisse der ANCOVAs fragwürdig. Außerdem wurde das GBI vom Autor selbst entwickelt, was auf eine geringe Objektivität schließen lässt. Es sind keine Reliabilitäts-Werte angegeben. Der mögliche Kritikpunkt der zweifelhaften Vergleichbarkeit zwischen der Stichprobe des U.S. Militärs und kommerziellen Unternehmen kann weitestgehend entkräftet werden. Die Studie wurde zwar im Militär durchgeführt, allerdings in administrativen Bereichen, die mit den meisten Organisationen zu vergleichen sind. Trotzdem sollte beachtet werden, dass die Hierarchiestrukturen und Führungskulturen im Militär von gewöhnlichen, in dieser Arbeit thematisierten Organisationen abweichen. Positiv anzumerken ist, dass der Zeitpunkt der zweiten Datenerhebung nach sechs Monaten stattfand. So kann von einem langfristigen Effekt des LAB Trainings auf die oben genannten Indikatoren gesprochen werden.

Die drei vorgestellten Studien widersprechen sich z.T. in ihren Ergebnissen. Die Studie von Bowers zeigt im Gegensatz zu den anderen Untersuchungen einen negativen Zusammenhang von LAB Trainings und Organisationsklima. Basierend auf diesem Ergebnis sollte der Einsatz von LAB Trainings mit Vorsicht bedacht werden. Was die Studien allerdings gemein haben ist die positive Veränderung von Gruppenprozessen durch das Training. Außerdem werden individuelle Einstellungen und gegenseitige Beeinflussungen innerhalb einer Gruppe positiv beeinflusst. Diese zwei Indikatoren können sich gegenseitig verstärken. Wird die Einstellung eines einzelnen Mitarbeiters im Hinblick auf die kommende Veränderung positiv gestärkt und ist die gegenseitige

Beeinflussung innerhalb einer Gruppe hoch, kann sich die positive Einstellung auf andere Gruppenmitglieder übertragen. Somit könnten LAB Trainings zu Beginn einer Organisationskulturveränderung sinnvoll eingesetzt werden. Dieser Zeitraum wird gewählt, weil das LAB Training außerhalb des alltäglichen Organisationslebens stattfindet. Würde das Training während der Veränderung verwendet werden, würden die Teilnehmer aus dem Veränderungsprozess herausgerissen werden. So stärkt diese Intervention in Zeiten des Umbruchs den Gruppenzusammenhalt und sorgt für eine wichtige erste Zuwendung zur kommenden Veränderung. Darauf können andere Interventionen aufbauen, auf die in den nächsten Abschnitten eingegangen wird.

4.2.3 Survey Feedback

Wie das LAB Training besteht die Methode des *Survey Feedbacks* schon mehr als ein halbes Jahrhundert. Sie wurde vom *Institute for Social Research* ins Leben gerufen (Lippitt, Watson, & Westley, 1958). Die SF Intervention ist ein Prozess, bei dem Mitarbeiterdaten gesammelt werden, anschließend von Experten analysiert und dann an Führungskräfte und/oder Mitarbeiter gespiegelt werden (Friedlander & Brown, 1974). Aus den analysierten Daten können daraufhin Veränderungspotentiale aufgedeckt werden und in Maßnahmen umgewandelt werden. Meistens werden in diese Intervention externe Berater für die Survey-Entwicklung, Analyse und Interpretation hinzugezogen. Mitarbeiter weisen die Tendenz auf, Meinungen von außen durch den Eindruck von Objektivität und Ehrlichkeit eher anzunehmen (ebd.). Positiv an dieser Methode ist im Gegensatz zum LAB Training die direkte Verankerung im Veränderungsprozess. Außerdem werden die Mitarbeiter im Idealfall aktiv in die Feedback- und Maßnahmenrunden eingebunden und in Entscheidungsprozesse integriert.

Bowers (1973). Die Meta-Studie von Bowers, die im Abschnitt 4.2.2 ausführlich dargestellt wird, untersuchte auch den Einfluss von SFs auf Klimaveränderungen in Organisationen. Aus der Korrelationsanalyse ist zu erkennen, dass das SF einen signifikant positiven Einfluss auf alle Items des Bereichs Organisationsklima hat. Beispielsweise Human Resources Relevanz ($r = .35, p < .05$), Kommunikationsfluss ($r = .22, p < .05$), Motivation ($r = .24, p < .05$) und Entscheidungsprozesse ($r = .30, p < .05$) korrelieren signifikant mit der SF Intervention. Außerdem korrelieren Gruppenprozesse ($r = .24, p < .05$) und generelle Zufriedenheit ($r = .17, p < .05$) signifikant mit dem SF.

Das SF ist die einzige Intervention, die in dieser Studie mit signifikant hohen positiven Veränderungen im Organisationsklima einhergeht.

Daraus lässt sich unter Vorbehalt (basierend auf den Kritikpunkten in Abschnitt 4.2.2) schließen, dass das SF eine geeignete Methode ist, um das Organisationsklima und somit teilweise auch die Organisationskultur zu verändern.

Neuman, et al. (1989). Die Meta-Studie von Neuman, et al. erhob den Einfluss von SF auf die Einstellung und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Nähere Details zum Ablauf der Studie sind auch hier in Abschnitt 4.2.2 zu finden. Die Ergebnisse dieser Meta-Studie zeigen, dass die SF Intervention im Gegensatz zum LAB Training nur einen geringen Einfluss auf die Mitarbeiter-Einstellung (M_p aller Korrelationskoeffizienten = .324, SD_p = .281) und -Zufriedenheit (M_p = .354, SD_p = .283) hat. Diese Erkenntnis wird von den Daten der niedrigen aufgeklärten Varianz ($VA = 11.4$) bestärkt. Zur Änderung von Einstellungen ist also das LAB Training sinnvoller als das SF.

Pasmore & King (1978). Auch Pasmore und King untersuchten in ihrer Studie den Einfluss von SF auf die Einstellung von Mitarbeitern. Sie stellten u.a. die gerichtete Hypothese auf, dass die Einstellung der Mitarbeiter sich durch SFs positiv entwickeln würde.

Die Untersuchung wurde in einem mittelgroßen Lebensmittelverarbeitungsunternehmen in den USA durchgeführt. Die Intervention fand im Produktionsbereich statt, in dem ca. 200 Mitarbeiter arbeiten. In der Längsschnittstudie über zweieinhalb Jahre wurden neben dem SF auch autonome Arbeitsgruppen, Jobflexibilität, kontinuierliches Lernen und *Job Re-Design* als Methodik eingeführt. In diesem Abschnitt wird ausschließlich auf die Intervention SF eingegangen.

Um den Effekt des SFs zu messen, wurden in dem quasi-experimentellen Design zunächst Mitarbeiter-Daten anhand eines von Pasmore (1976) entwickelten Fragebogens erhoben. Der Fragebogen beinhaltet zehn Items zur Mitarbeiter-Einstellung: generelle Job-Zufriedenheit, Distanzierung, Beteiligung im Job, intrinsische Motivation, Bedürfnisbefriedigung, Aufgaben-Eigenschaften, spezifische Reaktion der Mitarbeiter auf die eigene Tätigkeit, Wahrnehmung der Führungskraft, Organisationsstruktur und Intergruppen-Beziehungen. Zur Messung der internen Konsistenz sind Cronbachs α Werte angegeben, die im Bereich von $\alpha = .53$ bis $\alpha = .89$ liegen. Der Mittelwert liegt bei $\alpha = .70$. Somit liegen fast alle Werte in einem akzeptablen bis hohen Bereich und sind gleichzeitig nicht so hoch, dass das Risiko eines Reliabilitäts-Validitäts-Dilemmas besteht. Das Item mit einem Wert von .53 hätte möglicherweise ausgeschlossen werden sollen. Die Objektivität dieses Fragebogens ist kritisch zu betrachten, da Pasmore ihn selbst entwickelt hat⁹.

Im Anschluss an die Datenerhebung wurden die Daten analysiert und das daraus resultierende Feedback an Abteilungsleiter und Mitarbeiter weitergegeben. Erneut wurden Daten mit demselben Instrument erhoben, das Feedback wurde weitergegeben und die Daten wurden ein drittes Mal erhoben.

⁹ Pasmore verweist bzgl. Details zum Instrument auf seine Ergänzungsstudie (1976).

Um den Zusammenhang von Mitarbeiter-Einstellungen und SF zu bewerten, wurden Mittelwertvergleiche sowie eine ANOVA und MANOVA durchgeführt, um die verschiedenen Interventionen zu vergleichen. Aus den Mittelwertbildungen wird deutlich, dass das SF allein wenig bis keine Verbesserung der Einstellung, z.B. intrinsische Motivation ($M_{T1} = 5.59$, $SD = 1.19$; $M_{T2} = 6.00$, $SD = 1.25$; $M_{T3} = 5.96$, $SD = 1.46$), erzielt. Aus der ANOVA geht laut dem Autor hervor, dass alle Interventionen zusammengefasst einen signifikanten Zusammenhang mit Einstellungsänderung aufweisen, v.a. mit genereller Job-Zufriedenheit und intrinsischer Motivation ($p < .01$)¹⁰. Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass der höchste Zusammenhang von Einstellungen mit der Kombination aus SF und techno-strukturellen Interventionen besteht.

Somit scheint laut dieser Studie die Kombination von mehreren Maßnahmen in einem Veränderungsprozess effektiver als eine Maßnahme allein.

Kritisch anzumerken ist das Fehlen statistischer Daten, die Mittelwertvergleiche ausgenommen. Es wird zwar auf eine weiterführende Studie verwiesen, die diese Daten enthalten sollen, aber explizit sind in dieser Studie keine statistischen Kennwerte zur Begründung der Hypothesen vorhanden. Somit sind die Ergebnisse zweifelhaft. Trotzdem lassen sich Parallelen zu den Ergebnissen von Neuman, et al. ziehen.

Conlon & Short (1984). Die Studie von Conlon und Short untersuchte den Zusammenhang von SF mit Einstellungen und Wahrnehmungen. Durchgeführt wurde die Studie in der U.S. Air Force mit einer Experimentalgruppe von 20.000 Soldaten und einer Kontrollgruppe aus 383 Soldaten. Conlon und Short stellten die Hypothese auf, dass die Einstellung und Wahrnehmung der Soldaten durch das SF verändert werden würde.

Zu Beginn der Studie wurden Daten mit dem *Organizational Assessment Package* (OAP; Hendrix & Halverson, 1979) erhoben. Das OAP ist ein Instrument, das auf einer Likert-Skala neun Skalen bzgl. Einstellungen und Wahrnehmungen misst, die sich in 93 Fragen aufteilen. Die Skalen setzen sich zusammen aus Führungskraft-Charakteristika, Klima, Tätigkeit, Bereicherung der Tätigkeit, Gruppeneffektivität, Eigenverantwortung, Möglichkeiten zur Weiterentwicklung, Zielqualität und Adäquanz der Jobressourcen.

Um zu bestimmen, ob das Instrument ausreichend reliabel ist, wurden Cronbachs α Werte sowie Test-Retest-Daten erhoben. Bis auf einen Cronbachs α Wert (Bereicherung der Tätigkeit: $\alpha = .63$) sind alle Werte der neun Items sehr hoch ($\alpha = .79$ bis $\alpha = .97$). Es ist also davon auszugehen, dass die Items extrem stark zusammenhängen. Das kann unter Umständen die Validität des Instrumentes schwächen. Die Retest-Reliabilität ist mit Werten von .25 bis .64 sehr gering. Das kann an dem langen Zeit-

¹⁰ Auch hier verweist Pasmore auf die Ergebnisse der Ergänzungsstudie (1976).

raum von ca. sechs Monaten zwischen den zwei Messzeitpunkten liegen. In dieser Zeitspanne können andere unbewusste Variablen die Veränderungen in den Messungen beeinflusst haben.

Ungefähr vier Wochen nach der Datenerhebung wurde das Feedback an die Führungskräfte gespiegelt, die die Ergebnisse mit ihren Mitarbeitern teilen sollten. Nach sechs Monaten wurde eine erneute Datenanalyse mit dem OAP durchgeführt. Um den Einfluss des SFs auf die Wahrnehmung und Einstellung der Soldaten im Vergleich zu den Soldaten, die keine Behandlung bekamen, zu analysieren, wurde eine ANCOVA durchgeführt. Hier zeigt sich, dass signifikante Unterschiede zwischen den beiden Gruppen in Führungskräfte-Charakteristika ($F(3, 459) = 3.6, p < .05$), Tätigkeit ($F(3, 459) = 3.3, p < .05$), Möglichkeit zur Weiterentwicklung ($F(3, 459) = 4.3, p < .05$) und Zielqualität ($F(3, 459) = 3.0, p < .05$) bestehen. Es liegen keine signifikanten Unterschiede im Bereich Klima vor.

Zusätzlich wurden die Mittelwerte der signifikanten Skalen im Hinblick darauf verglichen, ob das Feedback bei den Soldaten angekommen ist oder nicht. Daraus resultiert, dass die Mittelwerte derjenigen, deren Führungskräfte ihnen Feedback in hohem Maße zur Verfügung stellten, positivere Veränderungen über die Skalen aufwiesen als die, die wenig Feedback erhielten (z.B. wahrgenommene Tätigkeit: $M_{hohe\ Feedbackweitergabe} = .94, M_{niedrige\ Feedbackweitergabe} = -.05, p < .05$). Bei der Anwendung von SF scheint also die direkte Feedbackweitergabe an die Mitarbeiter von besonderer Wichtigkeit zu sein. Ansonsten wird die Wirkung durch die Führungskräfte abgeschwächt und die Stärke der Intervention geht verloren.

Zu kritisieren ist der extrem große Unterschied in der Größe der zwei Gruppen. Dadurch ist die Vergleichbarkeit der Gruppen anzuzweifeln. Außerdem bleibt abzuwägen, inwieweit diese Studie auf kommerzielle Organisationen übertragbar ist. Im U.S. Militär sind die Hierarchiedistanzen unweit größer als in gewöhnlichen Organisationen, in denen Hierarchien tendenziell immer flacher werden.

Solomon (1976). Solomon untersuchte den Zusammenhang von SF mit Veränderungsprozessen. Zwei Fragestellungen sind in diesem Kontext von Relevanz. Solomon stellte erstens die Frage auf, unter welchen Bedingungen SF einen Einfluss hat. Und wie Conlon und Short formulierte auch Solomon die Frage, ob es einen Zusammenhang zwischen dem Grad der Feedback-Weitergabe an die Mitarbeiter und der Wirkung des SFs gibt.

Die Stichprobe bestand aus 214 Mitarbeitern aus unterschiedlichen Organisationen der Bildungs-Branche. Um den Einfluss der Intervention zu messen, wurden zuerst Mitarbeiter-Daten anhand eines Likert- Fragebogens mit 136 Fragen von Bass, Valenzi, Farrow und Solomon (1975) erhoben. Der standardisierte Fragebogen erhob

Daten in den Bereichen Organisation, Arbeitsgruppe, Tätigkeit, Einstellung, System, Führungskultur und Zufriedenheit. Cronbachs α Werte lagen für alle Items - mit Ausnahme des Items Langzeitziele ($\alpha = .31$), das in diesem Kontext aber keine Relevanz darstellt - über $\alpha = .57$ und unter $\alpha = .88$. Das lässt auf eine akzeptable bis hohe Reliabilität schließen. Nur die interne Konsistenz für Zufriedenheit ist sehr hoch ($\alpha = .91$), sodass die Gefahr besteht, dass dieses Item so hoch mit einem anderen Item zusammenhängt, dass die Validität darunter leidet. Wie auch in den Studien von Pasmore und King sowie Friedlander wurde der Fragebogen u.a. vom Autor selbst entwickelt. Das stellt die Objektivität der Erhebung in Frage.

Nach ca. acht Wochen wurde das Feedback der Datenauswertung an die Führungskräfte weitergegeben, die dieses mit ihren Mitarbeitern besprechen sollten. Nach weiteren vier Monate fand mit demselben Instrument eine erneute Datenerhebung statt. Außerdem wurden die Mitarbeiter in einem Interview gefragt, ob sich in ihrer Tätigkeit etwas geändert hat (Frage1: Ja/Nein), das auf die Intervention zurückzuführen ist und ob die Führungskraft das Feedback mit ihnen geteilt hat (Frage2: Ja/Nein).

Um den Einfluss des SFs zu messen, wurde eine Korrelationsanalyse der Fragebogen-Items und der Daten derjenigen, die auf die Frage, ob sich nach der Intervention etwas geändert hat mit „Ja“ geantwortet haben, durchgeführt.

Einen signifikant positiven Zusammenhang von Veränderungen nach der Intervention und dem SF gab es bei den Items Führungskräfte-Aktivitäten ($r = .49, p < .05$) und selbstbewusster Einstellung ($r = .46, p < .05$). Signifikant hohe negative Zusammenhänge sind z.B. bei den Items Gruppenharmonie ($r = -.64, p < .01$), Aufgabenklarheit ($r = -.58, p < .01$), Beratung durch die Führungskraft ($r = -.73, p < .01$), Delegation ($r = -.67, p < .01$) und Zufriedenheit mit der Führungskraft ($r = -.59, p < .01$) zu finden. Die negative Korrelation erklärt der Autor so, dass die Items nach der Intervention zwar immer noch negativ bewertet wurden, allerdings positiver als vor der Intervention. Die höchsten Korrelationen zeigen sich also bei den Items, die vor der Intervention extrem schlecht bewertet wurden.

Um die Frage zu beantworten, unter welchen Bedingungen SF einen Einfluss hat, scheint es, als bestünde der größte Einfluss, wenn Interventionen wirklich gebraucht werden. Somit sollte, basierend auf den Ergebnissen dieser Studie, das SF v.a. in problematischen Situationen eingesetzt werden, z.B. im Umgang mit Widerständlern. Um diese Aussage zu bestätigen, sollten Mittelwertvergleiche vor und nach der Intervention betrachtet werden. Diese sind in der vorliegenden Studie allerdings nicht gegeben. Es könnte anschließend an diese Studie getestet werden, ob die negativ bewerteten Items sich nach mehreren SF Durchgängen ins Positive entwickeln und somit die Interpretation von Solomon bestätigen.

Durch die Durchführung einer multiplen Regressionsanalyse, mit Frage 2 als UV und Frage 1 als AV, lässt sich außerdem ableiten, dass der Grad der Feedback-Weitergabe an die Mitarbeiter einen signifikanten Einfluss auf die Ergebnisse des SFs hat, z.B. für das Item Gruppenharmonie ($R^2 = .59$, $F(2, 16) = 11.64$, $p < .01$). Dieses Ergebnis bestätigt den Befund von Conlon und Short.

Nadler, et al. (1980). Die Untersuchung von Nadler, Cammann und Mirvis erforschte den Zusammenhang eines Feedback Systems mit erhöhter Effektivität, Zielsetzung und Problemlösefähigkeit von Mitarbeitern. Dieses Feedback System ist eine Weiterentwicklung des gewöhnlichen SFs. Es werden zusätzlich zu weichen Faktoren auch Prozessinformationen und Leistungsparameter erhoben.

Das Feedback System wurde in einer mittelgroßen Bank in den USA eingeführt. Die Experimentalgruppe bestand aus zehn Units, die Kontrollgruppe aus 20 Units. Jedes Unit hat acht bis 25 Mitarbeiter, konkreter wird in der Studie nicht auf die Stichprobe eingegangen.

In diesem quasi-experimentellen Design wurden zwei Monate vor der Intervention Mitarbeiterdaten anhand eines neu entwickelten Fragebogens von Nadler erhoben. Der Fragebogen setzt sich aus Skalen dieser vier Bereiche zusammen: Kontrollprozesse der Units, Beteiligung an Entscheidungen, Jobexpectationen und Outcomes der Units. Cronbachs α Werte aller Skalen liegen über $\alpha = .58$ und sind damit akzeptabel bis sehr hoch. Einige Skalen nähern sich dem Wert $.90$ und zwei gingen über den Wert hinaus. Hier kann es sein, dass die Skalen sich in dem, was sie messen, überschneiden. Wie auch in der Studie von Solomon sollte die Objektivität der Untersuchung durch das eigenständig entwickelte Messinstrument kritisch zur Kenntnis genommen werden.

Nach der Datenerhebung folgte die Feedback-Weitergabe an Führungskräfte. Nach weiteren drei Monaten wurden Mitarbeiter hinsichtlich Veränderungen, die auf die Intervention zurückzuführen sind, interviewt und nach weiteren elf Monaten folgte eine erneute Datenerhebung. Der Fragebogen von Nadler wurde erneut verwendet und um Skalen bzgl. der Informationsnutzung der Intervention ergänzt (Klein, Kraut, & Wolfson, 1971).

Um den Einfluss des Feedback Systems auf Veränderungen zu prüfen, wurden die Interviews mit einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet, die Mittelwerte der zwei Gruppen wurden verglichen und anhand einer Korrelationsanalyse wurde der Grad der Feedback-Nutzung analysiert.

Der Vergleich der zwei Gruppen zeigte keine signifikanten Unterschiede. Im Unit der Kassierer wies die Experimentalgruppe für das Item *Klima* nach der Intervention einen Mittelwert von 4.32 auf und die Kontrollgruppe einen Mittelwert von 4.51 ($p = .38$). Die Inhaltsanalyse bestätigt dieses Ergebnis. In einigen Units zeigten sich positive Verän-

derungen in Beteiligung an Entscheidungen, in anderen nicht. Durch die Korrelationsanalyse wurde allerdings deutlich, dass der Grad der Feedback-Weitergabe an Mitarbeiter einen signifikanten Einfluss auf das Klima hat ($r = .83$, $p < .05$). Das bestärkt die Ergebnisse der Studien von Conlon und Short sowie Solomon.

Im Hinblick auf diese Studie kann diskutiert werden, aus welchem Grund keine ANOVA zum Gruppenvergleich durchgeführt wurde, obwohl Gruppen-Mittelwerte gegeben sind. Durch eine ANOVA hätten signifikante Gruppenunterschiede erkannt werden können. Außerdem erstreckte sich die Untersuchung über einen Zeitraum von mehr als einem Jahr, was einerseits auf langfristige Effekte der Intervention schließen lässt. Andererseits ist durch diesen langen Zeitraum eine Veränderung durch unkontrollierte Variablen wie externes Marktumfeld oder interne personelle Veränderungen möglich. Diese Variablen wurden nicht erfasst bzw. kontrolliert. Das stellt die Validität der Studie in Frage.

Die sechs vorgestellten Studien widersprechen sich z.T. in ihren Ergebnissen, liefern aber auch ähnliche Resultate. Zusammenfassend lässt sich aus den inkonsistenten Ergebnissen aber der Schluss ziehen, dass sich Einstellungen bzgl. des Veränderungsprozesses schwer durch das alleinige Einsetzen von SFs verändern lassen. Hier ist entweder die Kombination mehrerer Interventionen oder das LAB Training zu Beginn der Kulturveränderung gefragt.

Das Organisationsklima kann laut Bowers unter Einsatz des SFs verändert werden. Die Veränderung ist allerdings nur effektiv, wenn das Feedback für alle Mitarbeiter transparent gemacht wird, Maßnahmen abgeleitet werden und das Feedback somit aktiv genutzt wird (vgl. Nadler, Cammann, & Mirvis, 1980). Außerdem scheint diese Intervention besonders effektiv, wenn sie wirklich gebraucht wird (Solomon, 1976). Das würde z.B. einen Einsatz bei extremen oder auf grundlegenden Annahmen basierenden Veränderungen bedeuten.

Das SF dient dazu, Informationen über die Organisation, ihrer Mitglieder und ihrer Kultur aufzudecken. Die Methode an sich hilft der Organisation also, sich selbst besser kennen zu lernen, um sich daraufhin zu verändern. Durch ein kontinuierliches SF System könnte sich eine Organisation ständig hinterfragen und ohne externe Berater kontinuierlich erneuern (vgl. Callahan & Lake, 1973). So kann sie eine adaptive Organisationskultur (vgl. Abschnitt 3.1) entwickeln.

4.2.4 Process Consultation

Process Consultation (in deutscher Sprache Prozessberatung oder -begleitung) wird von Schein (1999, S. 1) wie folgt definiert:

Process consultation is a philosophy about and attitude towards the process of *helping* individuals, groups, organizations, and communities. [...] Process consulta-

tion is the key philosophical underpinning to organizational learning and development in that most of what the consultant does in helping organizations is based on the central assumption that *one can only help a human system to help itself*.

Schein, als der Begründer der PC, legt den Fokus auf den Aspekt des Helfens. Es geht primär nicht darum, dem Klienten Antworten auf seine Fragen zu geben. In erster Linie steht das Beobachten im Vordergrund, um die Organisationskultur und ihre Mitglieder besser kennenzulernen (Edmondson, 1996). Der Klient soll lediglich geleitet werden, damit er mehr über sich erfährt und selbstständig agiert (Schein, 1990). Es handelt sich dabei um eine Befähigung des Klienten, bei der er lernt, sich selbst zu helfen und den Berater nicht mehr zu brauchen¹¹.

Bowers (1973). Bowers untersuchte neben LAB Trainings und SFs auch den Einfluss von PC auf Klimaveränderungen. Dabei unterschied er zwischen interpersoneller und tätigkeitsbezogener PC. Bei der interpersonellen PC liegt der Fokus auf gruppendynamischen Prozessen, bei der tätigkeitsbezogenen PC auf der Analyse der Tätigkeit, potenzieller Ressourcen und Problemen.

Die interpersonelle PC zeigt keinen signifikanten Einfluss auf das Organisationsklima und andere Variablen. Bei der tätigkeitsbezogenen PC ist ein signifikanter Einfluss auf Mitarbeiter-Zufriedenheit ($r = .32, p < .05$) und Entscheidungen treffen ($r = .21, p < .05$) zu erkennen, nicht aber auf das Organisationsklima. Somit könnte die tätigkeitsbezogene PC verwendet werden, um in einem Veränderungsprozess die Zufriedenheit zu steigern und dem Mitarbeiter das Gefühl zu geben, bei Entscheidungen mitzuwirken. Die Aufteilung zwischen interpersoneller und tätigkeitsbezogener PC ist allerdings kritisch zu betrachten, da auch Gruppenprozesse (interpersonell) auf gemeinsamen Tätigkeiten (tätigkeitsbezogen) basieren. Hier hätte ein statistischer Vergleich der zwei Gruppen stattfinden sollen.

Lipshitz & Sherwood (1978). Die Studie von Lipshitz und Sherwood nahm eine ähnliche Gruppeneinteilung vor. Sie untersuchte den Einfluss von PC auf Gruppenzusammenhalt und -leistung.

Dazu wurden 180 männliche Studenten eines Psychologie-Einführungskurses der Purdue University in zehn Dreier-Gruppen pro Kondition (insgesamt sechzig Dreier-Gruppen) aufgeteilt. Der Effekt auf Gruppenzusammenhalt und -leistung wurde abhängig vom Ansehen des Beraters (hoch vs. niedrig), dem Interventionsstil (interpersonelle vs. instrumentelle PC) und der Anwesenheit eines Beraters (ja vs. nein) untersucht. Daraus ergab sich ein 2x2+2-Design.

In dem Experiment mussten die Dreier-Gruppen Experimentalaufgaben durchführen. Dabei handelt es sich um Problemlösungsaufgaben in einer Produktionsfirma, was

¹¹ Das Konzept der PC hält Schein in acht Prinzipien fest. Detaillierte Informationen sind in „The concept of client from a process consultation perspective“ (Schein, 1997) zu finden.

dem Handlungsumfeld einer gewöhnlichen Organisation näherkommt. Die Aufgaben wurden randomisiert verteilt. Nach jeder Runde wurden die Gruppen öffentlich nach ihren Leistungen bewertet und dafür bezahlt. Die oben beschriebenen Interventionen folgten nach der ersten Runde. Danach führten die Probanden eine erneute Runde mit Aufgaben durch. Nach jedem Durchlauf musste ein vom Autor entwickelter Fragebogen ausgefüllt werden, um die Entwicklung nach der Intervention zu messen. Der Fragebogen besteht aus Items zu den Kategorien Arbeitsprozess, Leistung und Gruppenzusammenhalt. Die Fragen werden auf einer neun-stufigen Likert-Skala beantwortet. Angaben zur Reliabilität sind nicht aufgeführt.

Um die Gruppen miteinander zu vergleichen, wurde eine ANCOVA durchgeführt. In den Experimentalgruppen wurde der Gruppenzusammenhalt im Vergleich zu den Kontrollgruppen ohne PC ($F(6, 41) = 3.00, p < .05$) signifikant gestärkt. Für die Variable Leistungssteigerung wurde diese Hypothese nicht bestätigt ($F(2, 51) = .67, p > .05$). Weiterhin zeigten sich keine signifikanten Veränderungen im Hinblick auf Berater vs. kein Berater, interpersonell vs. instrumentell und Ansehen vs. kein Ansehen. In dieser Studie hat die PC Intervention also einen Einfluss auf weiche, nicht aber auf harte Faktoren.

Zu kritisieren ist die Übertragbarkeit der Stichprobe auf gewöhnliche Organisationen. Erstens bestand die Stichprobe ausschließlich aus männlichen Studenten, zweitens durchliefen sie keine wirkliche Veränderung, sondern nahmen an einem Experiment teil. Dazu kommt, dass die Aufgaben zwar randomisiert waren, der Schwierigkeitsgrad der Aufgaben jedoch nicht kontrolliert wurde. Außerdem kann die Veränderung im zweiten Durchgang auf die Belohnung der besten Gruppen und die damit einhergehende Demotivation der schlechteren Gruppen zurückgeführt werden. Die Belohnung der besseren Gruppen fungierte lediglich als Störvariable.

Trotzdem kann die Stärkung des Gruppenzusammenhalts mit in die anschließende Hinterfragung der Ergebnisse aufgenommen werden, da Studenten genau wie Organisationen Gruppendynamiken aufweisen.

Frye, et al. (1977). Frye, Seifert und Yaney erforschten den Einfluss von PC auf harte Faktoren während einer einjährigen Reorganisation. Dazu wurde in einem technischen Bereich mit 300 Mitarbeitern eines großen Versorgungs-Unternehmen in den USA eine PC Intervention durchgeführt. Der Bereich befand sich in einem natürlichen Veränderungsprozess durch neue Kommunikationstechniken, Umstrukturierung von funktionalen Units und eines neuen Präsidenten.

Es sollte der Einfluss der PC auf die Produktivität gemessen werden. Die PC bestand aus Beratungen des General Managers, allen Division Managern und Weitergabe der aus den Beratungen gewonnenen Informationen an alle Mitarbeiter. Die Veränderung

durch die PC wurde anhand von Produktivitätsmessungen über das ganze Jahr erhoben. Die Produktivität wurde durch die Rechnung von erfüllten Aufgaben/Zeit gemessen. Dabei ist zu erkennen, dass die Produktivität während der ersten vier Monate der PC extrem stieg (über 50%). Danach sank die Steigung wieder rapide auf fast 0%, pendelte sich dann aber langfristig auf eine Steigung von 10% ein. Der größte Effekt ist also direkt nach der Intervention zu erkennen. Trotz des Produktivitätsfalls nach fünf Monaten kann von einer langfristigen Steigung über den gesamten Beobachtungszeitraum von mehr als einem Jahr gesprochen werden.

Die Mitarbeiter berichteten außerdem, dass sich die Kommunikation und das freiwillige Teilen von Informationen verbessert hat. Das Wissensmanagement innerhalb des Unternehmens wurde gesteigert.

Kritisch zu bemerken ist das Fehlen statistischer Erhebungen und Kennzahlen. Lediglich die Mittelwerte der Produktivität wurden erhoben, es handelt sich also um eine sehr simple Erhebung. Aufgrund dessen kann allerdings auf eine hohe Validität geschlossen werden. Positiv an dieser Untersuchung ist außerdem der reale Hintergrund. Die Organisationsveränderung wurde nicht durch ein Experiment künstlich hergestellt, sondern war notwendig. So können die Ergebnisse auf andere natürliche Veränderungsprozesse übertragen werden.

Nadler & Percorella (1975). Im Gegensatz zu der Studie von Frye, et al. untersuchten Nadler und Percorella den Einfluss von PC auf weiche Faktoren. Die Stichprobe bestand aus 550 Mitarbeitern einer Produktionsfirma. Die 550 Mitarbeiter wurden nach ihrer Position im Unternehmen in eine der folgenden drei Gruppen eingeteilt: Top- und Mittelmanagement (Level 1), technische Leiter und Vormänner (Level 2) und Mitarbeiter ohne Führungsposition (Level 3). Somit konnte überprüft werden, ob die Hierarchielevel unterschiedlich auf die Intervention reagieren.

Über sechs Jahre hinweg wurde der Effekt von mehreren Interventionen wie Teambuilding-Aktivitäten und PC auf Mitarbeiter-Zufriedenheit untersucht. In diesem Zusammenhang wird nur auf die PC Intervention eingegangen. Die PC bestand aus inner- sowie außerbetrieblicher Beratung von Führungskräften und Mitarbeitergruppen. Während der Untersuchungszeit wurden einmal pro Jahr - insgesamt sechsmal - Daten anhand des SOO¹² (Taylor & Bowers, 1972) erhoben. Die Reliabilität wurde in dieser Studie nicht explizit erhoben. Bei der Datenauswertung wurden die Mittelwerte der Zufriedenheit-Skalen analysiert. Sie wurden in Koordinatendiagrammen dargestellt. Niedrige Werte (1-2) sind codiert als „to a very little extent“ und hohe Werte (max. 5) „to a very great extent“.

¹² Details des SOO sind im Abschnitt 4.2.2 in der Studie von Bowers (1973) zu finden.

Dabei zeigt sich, dass Level 1 und 3 nach der Intervention die höchste Zufriedenheit mit der Organisation ($M = 4.5$) aufwiesen. Die Werte des Managements lassen sich möglicherweise auf ihre hohe und gut bezahlte Position zurückführen und nicht unbedingt auf die PC an sich. Bei Level 3 ist diese Ausprägung schon eher von der Intervention bedingt. Diese Gruppe zeigte in den meisten Items die höchste Zufriedenheit der drei Gruppen. Sie weist außerdem die höchste generelle Zufriedenheit auf ($M = 4.3$, $p < .05$). Level 2 zeigt in fast allen Items die niedrigste Zufriedenheit. Dieses Muster ist untypisch, wenn die Hierarchielevel in Betracht gezogen werden. Daher ist davon auszugehen, dass die Intervention einen hohen Einfluss auf Level 3 hatte.

Für eine abschließende Bestätigung dieser Hypothese müssten allerdings Mittelwerte vor der Intervention sowie F -Werte angegeben werden. Eine ANOVA wurde nur bzgl. der Items Gruppendynamik und Rollenklarheit vorgenommen. Um hier Aussagen über die Kausalrichtung tätigen zu können, wurde ein Scheffé Post Hoc Test durchgeführt. Die ANOVA stellt ähnliche Gruppenvergleiche wie der Mittelwerttest dar. Level 3 zeigt eine signifikante höhere Klarheit über ihre Tätigkeit als Level 1 und 2 ($M_{L1} = 3.81$, $M_{L2} = 3.80$, $M_{L3} = 4.27$; $F = 12.52$, $p < .01$) sowie signifikant höhere Klarheit über die Rollen der Arbeitskollegen ($M_{L1} = 3.74$, $M_{L2} = 3.34$, $M_{L3} = 3.87$; $F = 11.81$, $p < .01$) und der Gruppenziele ($M_{L1} = 3.00$, $M_{L2} = 3.12$, $M_{L3} = 3.53$, $F = 9.42$, $p < .01$). Da keine Mittelwerte vor der Intervention angegeben sind, könnten diese Signifikanzen auch daraus entstanden sein, dass Level 3 vor der PC erheblich schlechtere Werte im Vergleich zu den anderen Levels aufwies. Das muss bei der Interpretation der Werte beachtet werden.

Aus den Ergebnissen dieser Studie lassen sich zwei Hauptkenntnisse ableiten: Erstens scheint die PC sich während einer Organisationsveränderung v.a. auf Mitarbeiter ohne Führungspositionen positiv auszuwirken. PCs sollten also auch mit Mitarbeitern anstatt ausschließlich mit Führungskräften in Erwägung gezogen werden. Zweitens erhöht PC die Rollenklarheit der Mitarbeiter. Somit könnten Prozessberater in einer Kulturveränderung eingesetzt werden, um Mitarbeiter in den Veränderungsprozess einzubeziehen und spezifische Rollen zu verteilen.

Kritisch anzumerken ist, dass der Einfluss der PC Intervention nicht allein, sondern in Zusammenhang mit anderen Interventionen analysiert wurde. Die UVs wurden nicht isoliert, um separate Ergebnisse zu generieren. Durch diese Multidimensionalität kann eine Beeinflussung der Ergebnisse durch andere Interventionen nicht ausgeschlossen werden. Außerdem hätten bei einer extrem langen Untersuchungsphase von sechs Jahren externe Faktoren erfasst und kontrolliert werden müssen, um mögliche Störfaktoren auszuschließen. Positiv am langen Erhebungszeitraum ist die langfristige Entwicklung der Interventionseinflüsse.

Wie die vier vorgestellten Studien zeigen, kann PC erfolgreich eingesetzt werden, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter während einer Kulturtransformation zu steigern (Bowers, 1973) und Gruppenfaktoren ins Positive zu verändern (Lipshitz & Sherwood, 1978; Nadler & Pecorella, 1975). V.a. aber zeigt PC eine Langzeitwirkung (Frye, Seifert, & Yaney, 1977; Nadler & Pecorella, 1975), was für eine langfristige Kulturänderung von besonderer Bedeutung ist.

5 Handlungsempfehlung und Diskussion

Zielsetzung der vorliegenden Arbeit war es, geeignete Methoden zur Kulturveränderung innerhalb einer Organisation zu finden. Aus den Ergebnissen des Abschnittes 4.2 lassen sich im Folgenden Handlungsempfehlungen ableiten, die die Forschungsfrage „Welche Transformationsmethoden erweisen sich als sinnvoll, um Unternehmenskulturen zu verändern?“ beantworten. Wenn eine Kultur verändert werden soll, muss an vielen Einzelaspekten angesetzt werden. Bei Kulturmitgliedern (Mitarbeiter und Führungskräfte), Gruppenprozessen, Einstellungen, Leistung und Organisationsstrukturen. Die vorgestellten Veränderungsmethoden wirken sich meist nicht auf alle, sondern auf spezielle Kulturaspekte aus.

Wie der Abschnitt 4.2.2 gezeigt hat, sind LAB Trainings v.a. für die Veränderung von Gruppenprozessen nützlich. Da das Training eine gruppendynamische Methode ist und es um Problemlösungen innerhalb einer Gruppe geht, ergibt dieses Ergebnis auch vor dem theoretischen Hintergrund Sinn. Außerdem verbessert es die Mitarbeiter-Einstellung, möglicherweise durch neu gewonnene Offenheit gegenüber anderen Kollegen und Reflexion des eigenen Verhaltens in einer Gruppe, und die gegenseitige Beeinflussung.

Somit könnten LAB Trainings während einer Kulturveränderung sinnvoll genutzt werden, um ein Gruppengefühl herzustellen. Außerdem kann den Mitarbeitern so signalisiert werden, dass die Veränderung nur als zusammenhaltende Gruppe vorstatten gehen kann. Durch den Einfluss auf die Mitarbeiter-Einstellung sind LAB Trainings im Zuge der positiven Einstellungsänderung gegenüber Veränderungen zu nutzen. Durch den Aspekt der gegenseitigen Beeinflussung werden möglicherweise auch Widerständler von ihren Kollegen umgestimmt. LAB Trainings sollten v.a. zu Beginn einer Kulturveränderung eingesetzt werden, da sie außerhalb des realen Organisationsalltags stattfinden. Wenn die Implementierung der neuen Kultur schon im Gange ist, würden die Mitglieder aus dem Veränderungskontext herausgerissen werden und das würde möglicherweise eine Einstellungsänderung in die negative Richtung bewirken. In großen Organisationen ist das Einsetzen von LAB Trainings dennoch schwer realisierbar, da ein LAB Training für die gesamte Organisation aufgrund der hohen Mitarbeiterzahl

nicht umzusetzen wäre. Alternativ könnten die Trainings in allen Abteilungen durchgeführt werden, die jeweils ein Trainer leitet.

Bei der Betrachtung der SF Intervention zeigen sich sehr unterschiedliche Ergebnisse. Beispielsweise kam Bowers (1973) in seiner Meta-Studie zu dem Ergebnis, dass SF einen signifikanten Einfluss auf das Organisationsklima hat, wohingegen Conlon und Short (1984) diese Hypothese widerlegten. Hervorzuheben ist, dass sich in fast allen Studien signifikante Änderungen nach der Intervention ergeben, egal in welchem Bereich. Somit sollte der Fokus beim Einsetzen von SFs nicht darauf liegen, was genau verändert werden soll, sondern darauf, dass die Mitarbeiter durch diese Methode den Eindruck gewinnen, dass ihre Meinung einbezogen wird. Durch das Abfragen von Mitarbeiter-Daten und die anschließende Weitergabe an verantwortliche Führungskräfte, die aus den Daten Maßnahmen ableiten sollen, wird der Eindruck generiert, dass die Mitarbeiter im Veränderungsprozess mitentscheiden.

Darüber hinaus ist das SF eine hilfreiche Methode für Berater und verantwortliche Führungskräfte. Wenn innerhalb der Kulturveränderung kontinuierlich SFs durchgeführt werden, erhalten sie direktes Feedback, was gut läuft und wo Verbesserungen notwendig sind.

Entscheidend für den Erfolg des SFs ist die Feedback-Weitergabe und eine zeitlich nahe Ableitung von Maßnahmen. Nur die Sammlung von Daten ohne eine anschließende Veränderung wird den Angestellten das Gefühl geben, dass ihre Wahrnehmungen nicht ernst genommen werden. Außerdem kann die Organisation dann keinen Nutzen aus dem SF gewinnen. Somit sind SFs eine sinnvolle Methode, um Organisationskulturen zu verändern, indem sie den Mitarbeiter kontinuierlich in den Veränderungsprozess integrieren.

Wie bei der SF Methode sind auch die Ergebnisse der Studien zur PC inkonsistent. In der Untersuchung von Frye, et al. (1977) schien PC einen Einfluss auf Leistung und Effektivität zu haben, in der Studie von Lipshitz und Sherwood (1978) hingegen nicht. Aus den Ergebnissen der Studien ergibt sich trotzdem, dass PC einen Effekt auf Mitarbeiter zu haben scheint. Daraus abgeleitet könnte PC v.a. zu Beginn der Implementierungsphase der Kultur in kleinen Gruppen - z.B. pro Abteilung - etabliert werden. Dabei sollte der Prozessberater die Veränderungen in den grundlegenden Annahmen der Mitarbeiter verankern und darauf aufbauend in die Kultur in der Abteilung implementieren. Soll sich die neue Kultur z.B. hinsichtlich kontinuierlicher Verbesserung (KV) orientieren, sollte der Prozessberater idealerweise zuerst den Kerngedanken der KV etablieren. Ist dieser Gedanke vermittelt, kann er mit der Abteilung zusammen Leistungsdialoge aufbauen und 5S Audits einführen.

Die PC sollte mindestens ein halbes Jahr durchgeführt werden, um eine langfristige Veränderung zu bewirken. Nach ca. einem halben Jahr sollte ein grundlegendes Verständnis der Kultur herrschen und die Gruppe kann die Implementierung selbstständig weiterverfolgen. Ein Vorteil von PCs pro Abteilung ist die Minimierung starker Subkulturen. Voraussetzung ist, dass die Prozessberater nach demselben Leitfaden vorgehen, um dieselben Grundannahmen zu vermitteln. Wahrscheinlich werden die Gruppen die Kultur dennoch leicht verschieden interpretieren und umsetzen, der Grad der Unterschiedlichkeit ist so allerdings nicht groß.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass alle drei vorgestellten Methoden zur Änderung spezifischer Aspekte der Organisationskultur einsetzbar sind. Kombiniert kann jede Intervention zu einem bestimmten Zeitpunkt der Veränderung eingesetzt werden: LAB Trainings vor Beginn der eigentlichen Veränderung, SFs kontinuierlich während der Kulturentwicklung und -implementierung und PCs während der Implementierung in einzelnen Gruppen der Organisation.

Kritisch zu betrachten sind zum einen die z.T. inkonsistenten Ergebnisse der Studien. Dadurch, dass die Studien sich im Hinblick auf Design, Analyse, Stichprobe und verschiedener Interventionsmethoden extrem unterscheiden, widersprechen sich die Ergebnisse in ihren Kernaussagen zwangsläufig. V.a. die Gegenüberstellung von Untersuchungen, die nur eine Intervention testen und Meta-Studien ist aufgrund der gegenseitigen Beeinflussung von mehreren Interventionen kritisch zu betrachten. Alternativ könnte der Fokus auf Studien gerichtet werden, die in ihren Untersuchungsmethoden vergleichbarer sind, dafür ist der aktuelle empirische Forschungsstand allerdings zu niedrig.

Des Weiteren wird der Veränderungsprozess in einigen Studien künstlich hergestellt (z.B. Lipshitz & Sherwood, 1978). Es handelt sich dabei um Experimente, in denen die Probanden sich über die künstliche Situation bewusst sind und so möglicherweise anders handeln und auf die Interventionen reagieren als in einem realen Veränderungsprozess.

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass die Studien, die hier zusammengefasst und bewertet wurden, ausschließlich vor dem Beginn des 21. Jahrhundert durchgeführt wurden. Die Gültigkeit für eine Handlungsableitung dieser Studien im Hinblick auf ihr Erscheinungsdatum ist deshalb fraglich. Insbesondere im Kontext ständig wechselnder Umweltbedingungen, die sich auf die Organisationskultur auswirken, ist zweifelhaft, ob die Studien nicht veraltet sind und noch auf die Schnelllebigkeit des 21. Jahrhunderts zu übertragen sind. Andererseits bedeutet alt nicht automatisch schlecht. Die in dieser Arbeit behandelten Methoden sind immer noch aktuell, wie z.B. auch Scheins Definition von Organisationskultur (s. Kapitel 2.1.2), auf die immer noch von den meisten

Kulturforschern verwiesen wird. Somit sind diese älteren Studien nicht ungültig, sie müssen aber im Kontext der Zeit betrachtet und neu aufgegriffen werden.

Dazu kommt - was am Alter der Studien liegen kann aber nicht muss -, dass die Analysemethoden und die daraus resultierenden Ergebnisse einiger Studien zweifelhaft sind. Es kommt vor, dass keine ausreichenden Reliabilitäts-Kennzahlen angegeben sind. Selten gibt es klar ersichtliche Ergebnisse, oft wird aufgrund einer Korrelation auf einen Einfluss in eine bestimmte Richtung gesprochen und sehr selten werden Regressionsanalysen durchgeführt, die auf einen Einfluss in eine bestimmte Richtung schließen lassen können. Oft fehlen statistische Werte, v.a. Effektstärken sind in keiner Studie angegeben, sodass zwar eine Aussage darüber getroffen werden kann, dass bestimmte Interventionen effektiv sind, aber nicht wie effektiv genau. Durch das Fehlen von Effektstärken ist es schwer, die Studien miteinander zu vergleichen.

Diese Arbeit thematisiert explizit die Veränderung einer Organisationskultur und nicht die Veränderung einer gesamten Organisation. Die hier genannten Studien beziehen sich allerdings nicht direkt auf die Veränderung einer Kultur sondern vielmehr auf verschiedene Facetten wie Einstellungen oder Gruppendynamiken. Daher sind die Studien trotzdem auf die Fragestellung dieser Arbeit übertragbar. Dennoch ist anzumerken, dass wenig bis gar keine Studien existieren, die sich ausdrücklich mit der Veränderung einer Organisationskultur und v.a. mit den Methoden, wie eine Transformation gelingt, beschäftigen. Auf diese Problematik wird im folgenden Ausblick näher eingegangen.

Dadurch, dass die Kultur von Organisationen so schwer greifbar ist und durch viele Faktoren beeinflusst wird, ist es generell schwer, Studien durchzuführen, die dieses Phänomen in akzeptablem Maße messen. Das kann ein Grund dafür sein, dass wenig Studien zur Kulturveränderung existieren.

Neben den in dieser Arbeit thematisierten Methoden gibt es einige andere Interventionen, die zu einer erfolgreichen Kulturveränderung führen können. Eine Evaluation mehrerer Methoden konnte diese Theoriearbeit nicht leisten, da dies den Umfang der Arbeit überschreiten würde und viele der Methoden noch nicht ausreichend erforscht sind.

6 Ausblick und Fazit

Wie in der Diskussion angemerkt, existieren wenige Studien zur Kulturtransformation in Unternehmen. Die Ergebnisse dieser Arbeit wurden aus untersuchten Teilfaktoren der Kultur entwickelt, nicht aber aus Untersuchungen, die explizit Methoden zur Kulturveränderung vergleichen. Hier scheint eine Lücke in der Forschung zu bestehen. Gerade aufgrund der Relevanz der Organisationskultur für den Unternehmenserfolg und der

notwendigen Adaptivität an Unternehmenseinflüsse muss die Signifikanz der Organisationskultur in der Forschung in Zukunft steigen. Der Fokus sollte auf Kulturveränderungen und nicht auf Organisationskulturen im Allgemeinen gelegt werden.

Um die theoretische Relevanz und Genauigkeit der Studien zukünftig zu steigern, sollten vor dem Hintergrund des Designs insbesondere Längsschnitts- den Querschnittstudien vorgezogen werden. So kann der langfristige Einfluss einer Methode gemessen werden. Dafür sollten allerdings verstärkt Einflüsse wie Personal- oder Marktveränderungen kontrolliert werden. Um den Einfluss einer Intervention zu messen, sollte auch nur eine Intervention implementiert werden, damit sich die Transformationsmethoden nicht gegenseitig beeinflussen. So wird auch die Validität der Messungen gesteigert. Im Hinblick auf Analysemethoden sollten in jedem Fall ähnliche Analyseverfahren verwendet werden und Effektstärken angegeben werden, um die Studien miteinander vergleichen zu können. Außerdem sollte die künstliche Herstellung von Veränderungssituationen gänzlich vermieden werden.

Aktuellere Methoden wie *Visioning* oder OL und Wissensmanagement sollten im Kontext der rasanten Wissensproduktion (s. Kapitel 3.1) zukünftig erforscht werden. In dieser Theoriearbeit wurde Veränderungsmethoden klassifiziert und bewertet und die Forschungslücke in diesem Bereich der Organisationskultur aufgedeckt. Darauf aufbauend sollten nun weitere Methoden zur Kulturveränderung empirisch erforscht werden, um daraufhin eine erneute Klassifizierung und Bewertung der Methoden durchzuführen und mit den Ergebnissen dieser Arbeit zu vergleichen.

Künftig wird die Frage interessant sein, wie eine Organisation sich hin zu einer adaptiven Organisationskultur, die sich kontinuierlich und selbstständig erneuert, entwickeln kann. Dabei wird es darauf ankommen, kleine Veränderungen schnell umzusetzen anstatt einer großen Kulturveränderung, die Widerstand und Ungewissheit auslöst. Die Kultur sollte dabei stetig minimal verändert werden, indem auf externe Faktoren reagiert wird. Idealerweise spüren die Organisationsmitglieder dann gar keine aktive Veränderung, sondern ändern unbewusst Werte und Verhalten. So könnte z.B. in jedem Unternehmen eine Stabsabteilung eingerichtet werden, die sich ausschließlich mit Veränderungen außerhalb und innerhalb des Unternehmens beschäftigt.

Unabhängig davon, wie eine Kultur letztendlich verändert wird, ist für den Erfolg einer von den Organisationsmitgliedern gelebten Kultur elementar, dass die Veränderung auf Basis der Grundannahmen geschieht. Eine Veränderung von Artefakten oder Werten ist sicherlich leichter und schneller. Der Kern einer Kultur wird allerdings nicht verändert. Somit sollten Interventionen zur Organisationskulturveränderung immer darauf ausgerichtet sein, die grundlegenden Annahmen einer Kultur zu verändern.

Literaturverzeichnis

- Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review*, 4(2), S. 4-15.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (2008). *Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bass, B. M., Valenzi, E. R., Farrow, D. L., & Solomon, R. J. (1975). Management Styles Associated with Organizational, Task, Personal, and Interpersonal Contingencies. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), S. 720-729.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1998). A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venue Growth in Entrepreneurial Firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), S. 46-54.
- Bauschke, R. (2014). Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. In N. Homma, R. Bauschke, & L. M. Hofmann, *Einführung Unternehmenskultur. Grundlagen, Perspektiven Konsequenzen* (S. 15-29). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., . . . Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and Their Use of Social Media: a Review and Research Agenda. *Journal of Service Management*, 24(3), S. 245-267.
- Bowers, D. G. (1973). OD Techniques and Their Results in 23 Organizations: the Michigan OCL Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 9(1), S. 21-43.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2008). Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland: Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr.18/05. Berlin.
- Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1991). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, S. 23-58.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conlon, E. J., & Short, L. O. (1984). Survey Feedback as a Large-Scale Change Device: An Empirical Examination. *Group & Organization Studies*, 9(3), S. 399-416.
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral Norms and Expectations. A quantitative approach to the Assessment of Organizational Culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), S. 245-273.

- Denison, D. R. (1984). Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. *Organizational Dynamics*, 13, 5-22.
- Denison, D. R., Arbor, A., & Mishra, A. K. (1989). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence. *Academy of Management*, S. 168-172.
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2008). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten* (Bd. 12). Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Edmondson, A. C. (1996). Three faces of Eden: The Persistence of Competing Theories and Multiple Diagnoses in Organizational Intervention Research. *Human Relations*, 49(5), S. 571-595.
- Friedlander, F. (1967). The Impact of Organizational Training Laboratories upon the Effectiveness and Interaction of Ongoing Work Groups. *Personell Psychology*, 20(3), S. 289-307.
- Friedlander, F., & Brown, D. L. (1974). Organizational Development. *Annual Review of Psychology*, 25, S. 313-341.
- Frye, N., Seifert, G., & Yaney, J. P. (1977). Organizational Change Through Feedback and Research (OD) Efforts. *Group & Organization Studies*, 2(3), S. 296-309.
- Great Place to Work®. (2017). *Great Place to Work® Mitarbeiterbefragung*. Abgerufen am 12. Dezember 2017 von <http://www.greatplacetowork.de/mitarbeiterbefragung>
- Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 18(4), S. 657-693.
- Hendrix, W. H., & Halverson, V. B. (1979). Organizational Survey Assessment Package for Air Force Organizations (AFHRL-TR-79-10). Brooks AFB, Texas: Air Force Human Resources Laboratory.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, S. 53-62.
- Hofstede, G. (1998). Identifying Organizational Subcultures: an Empirical Approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), S. 1-12.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's Culture Dimensions. An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(4), S. 419-433.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its Importance for Survival* (3 Ausg.). McGraw-Hill.
- Homma, N. (2014). Worauf Unternehmenskulturen reagieren müssen. In N. Homma, R. Bauschke, & L. M. Hofmann, *Einführung Unternehmenskultur. Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen* (S. 31-48). Wiesbaden: Springer Gabler.

- Homma, N., & Bauschke, R. (2014). Unternehmenskultur-eine Einleitung. In N. Homma, R. Bauschke, & L. M. Hofmann, *Einführung Unternehmenskultur. Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen* (S. 1-14). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Janis, I. L. (1971). Groupthink. *Psychology Today*, 5(6), S. 43-46.
- Kienbaum. (2010). Unternehmenskultur. Ihre Rolle und Bedeutung.
- Klein, S. M., Kraut, A. I., & Wolfson, A. (1971). Employee Reaction to Attitude Survey Feedback: A Study of the Impact of Structure and Process. *Administrative Science Quarterly*, 16(4), S. 497-514.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Lewin, K. (1945). The Research Center for Group Dynamics at Massachusetts Institute of Technology. *American Sociological Association*, 8(2), S. 126-136.
- Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). *The Dynamics of Planned Change*. Harcourt: Brace & World.
- Lipshitz, R., & Sherwood, J. J. (1978). The Effectiveness of Third-Party Process Consultation as a Function of the Consultant's Prestige and Style of Intervention. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 14(4), S. 493-509.
- Mc Kinsey&Company & LeanIn. (2017). *Women in the Workplace*.
- Nadler, D. A., & Pecorella, P. A. (1975). Differential Effects of Multiple Interventions in an Organization. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 11(3), S. 348-366.
- Nadler, D. A., Cammann, C., & Mirvis, P. H. (1980). Developing a Feedback System for Work Units: A Field Experiment in Structural Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 16(1), S. 41-62.
- Neubauer, W. (2003). *Organisationskultur*. (D. von der Oelsnitz, & J. Weibler, Hrsg.) Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.
- Neuman, G. A., Edwards, J. E., & Nambury, R. S. (1989). Organizational Development Interventions: A Meta-Analysis of their Effects on Satisfaction and other Attitudes. *Personnel Psychology*, 42, S. 461-489.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33, S. 5-34.
- O'Connell, D., Hickerson, K., & Pillutla, A. (2011). Organizational Visioning: An Integrative Review. *Group & Organization Management*, 36(1), S. 103-125.
- Pasmore, W. A. (1976). Understanding Organizational Change: A Longitudinal Investigation of the Effects of Sociotechnical System, Job Redesign, and Survey Feedback Interventions on Organizational Task Accomplishment and Human Fulfillment. Doctoral Thesis. Purdue University, West Lafayette.

- Pasmore, W. A., & King, D. C. (1978). Understanding Organizational Change: A Comparative Study of Multifaceted Interventions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 14(4), S. 455-468.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1989). *Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann* (12. Ausg.). Landsberg am Lech: verlag moderne industrie AG u. Co. Buchverlag.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The Psychometric of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture in Quality of Life. In R. W. Woodman, & W. A. Pasmore, *Research in Organizational Change and Development* (pp. 115-142). Greenwich: JAI Press.
- Sackmann, S. A. (2006). *Betriebsvergleich Unternehmenskultur. Welche kulturellen Faktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg?*
- Sackmann, S. A. (2017). *Unternehmenskultur: Erkennen-Entwickeln-Verändern. Erfolgreich durch kulturbewusstes Management* (2. Ausg.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schein, E. H. (1990). A General Philosophy of Helping: Process Consultation. *Sloan Management Review*, 31(3), S. 57-64.
- Schein, E. H. (1997). The Concept of "Client" from a Process Consultation Perspective: A Guide for Change Agents. *Journal of Organizational Change Management*, 10(3), S. 202-216.
- Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited. Building the Helping Relationship*. Boston: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4. Ausg.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), S. 30-48.
- Solomon, R. J. (1976). An Examination of the Relationship Between a Survey Feedback O.D. Technique and the Work Environment. *Personnel Psychology*, 29(4), S. 583-594.
- Taylor, J. C., & Bowers, D. G. (1972). *Survey of Organizations: A Machine-scored Standardized Questionnaire Instrument*. Oxford: U. Michigan.
- Tsang, E. W. (1997). Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research. *Human Relations*, 50(1), S. 73-89.
- von Rosenstiel, L. (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (6. Ausg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Anhang

Inhaltsverzeichnis

Anhang A: Organizational Culture Assessment Instrument.....	IX
Anhang A.1: Ausschnitt des OCAIs.....	IX
Anhang A.2: beispielhaftes Organisationsprofil mit Ist- und Soll-Kultur	IX
Anhang B: Übersicht der evaluierten Studien	X

Anhang A: Organizational Culture Assessment Instrument

Anhang A.1: Ausschnitt des OCAIs

<i>I. Dominant Characteristics</i>	<i>Now</i>	<i>Preferred</i>
A The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.		
B The organization is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks.		
C The organization is very results-oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement-oriented.		
D The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.		
Total	100	100

Abbildung aus Cameron & Quinn (2006, S. 26)

Anhang A.2: beispielhaftes Organisationsprofil mit Ist- und Soll-Kultur

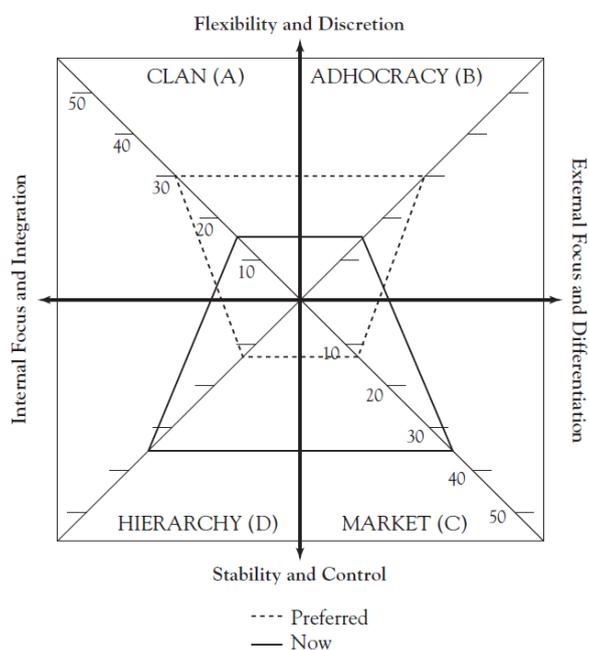


Abbildung aus Cameron & Quinn (2006, S. 86)

Anhang B: Übersicht der evaluierten Studien

Interventionsmethode	Studie	Thematik	Stichprobe	Vorgehen	Analyse	Ergebnisse
Laboratory Training	Bowers, 1973	Einfluss von LAB Training auf Klimaveränderungen in Organisationen	Metaanalyse mit ca. 14000 Mitarbeitern aus 23 Organisationen	T1: Datenerhebung (SOO) T2: LAB Training T3: Datenerhebung (SOO)	Korrelationsanalyse	signifikant negativer Einfluss auf Organisationsklima: z.B. Kommunikationsfluss ($r = -.19, p < .05$), Entscheidungen treffen ($r = -.15, p < .05$); signifikant positiver Einfluss auf Gruppenprozesse ($r = .20, p < .05$)
	Neuman et al., 1989	Einfluss von LAB Training auf Einstellung & Zufriedenheit der Mitarbeiter	Metaanalyse 126 aktiver Organisationen	unterschiedliche Datenerhebungsinstrumente und Wiederholung der Intervention je nach Unternehmen	Mittelwertbildung der Korrelationskoeffizienten der 126 Studien	mittlerer bis hoher signifikanter Einfluss auf Mitarbeiter-Einstellung (M_{aller}) Korrelationskoeffizienten = .567, $SD = .338$
	Friedlander, 1967	Einfluss von LAB Training auf Veränderungen in Gruppen	U.S. Militär: Experimentalgruppe: 31 Probanden in 4 Arbeitsgruppen; Kontrollgruppe: 60 Probanden in 8 Arbeitsgruppen	T1: Datenerhebung (GBI) T2: LAB Training vs. keine Intervention T3 (nach 6 Monaten): Datenerhebung (GBI)	ANCOVA, Korrelationsanalyse	ANCOVA: signifikante Unterschiede von Experimental- ($M1$) und Kontrollgruppe ($M2$) bei Gruppeneffektivität ($M1 = 2.40, M2 = 2.14; F = 3.98, p < .05$), gegenseitige Beeinflussung ($M1 = 2.55, M2 = 2.32; F = 4.94, p < .05$), persönl. Beteiligung ($M1 = 2.64, M2 = 2.44; F = 6.76, p < .01$); Korrelationsanalyse bestätigt die Ergebnisse der ANCOVA
Survey Feedback	Bowers, 1973	Einfluss von SF auf Klimaveränderungen in Organisationen	s. LAB Training	T1: Datenerhebung (SOO) T2: Feedback-Auswertung und -Weitergabe T3: Datenerhebung (SOO)	s. LAB Training	signifikant positiver Einfluss auf alle Organisationsklima-Items: z.B. Motivation ($r = .24, p < .05$); auf Gruppenprozesse ($r = .28, p < .05$); auf generelle Zufriedenheit ($r = .17, p < .05$)
	Neuman et al., 1989	Einfluss von SF auf Einstellung & Zufriedenheit der Mitarbeiter	s. LAB Training	s. LAB Training	s. LAB Training	geringer signifikanter Einfluss auf Mitarbeiter-Einstellung ($M = .324, SD = .281$) und Mitarbeiter-Zufriedenheit ($M = .354, SD = .283$)
	Pasmore, King, 1978	Einfluss von SF auf die Einstellung der Mitarbeiter	200 Mitarbeiter eines Unternehmens in den USA	T1: Datenerhebung (Fragebogen von Pasmore) T2: Feedback-Weitergabe an Abteilungsleiter & Mitarbeiter und Datenerhebung (Pasmore) T3: erneute Feedback-Weitergabe und Datenerhebung (Pasmore)	Mittelwertvergleiche, ANOVA und MANOVA	Mittelwertvergleiche: SF bewirkt keine bis wenig Verbesserung der Einstellung, z.B. intrinsische Motivation ($M_{T1} = 5.59, SD = 1.19; M_{T2} = 6.00, SD = 1.25; M_{T3} = 5.96, SD = 1.46$) MANOVA: Einstellung der Mitarbeiter wird nach Kombination von SF und techno-strukturellen Interventionen signifikant positiver ($p < .01$), nur durch SF allerdings nicht
	Conlon, Short, 1984	Einfluss von SF auf Wahrnehmung und Einstellung der Soldaten	U.S. Air Force: Experimentalgruppe 20000 Soldaten, Kontrollgruppe 383 Soldaten	T1: Datenerhebung (OAP) T2 (nach 4-6 Wochen): Feedback-Weitergabe an Führungskraft T3: Datenerhebung (OAP)	ANCOVA, Mittelwertvergleiche	ANCOVA: signifikante Unterschiede von Experimental- und Kontrollgruppe z.B. wahrgenommenes FK-Verhalten ($F(3, 459) = 3.6, p < .05$), Tätigkeit ($F(3, 459) = 3.3, p < .05$), und Zielqualität ($F(3, 459) = 3.0, p < .05$), keine signifikanten Unterschiede mit Klima; Mittelwertvergleiche: Grad der Feedback-Weitergabe beeinflusst die Ergebnisse des SFs, z.B. in Tätigkeit $M_{\text{hohe Weitergabe}} = .94, M_{\text{niedrige Weitergabe}} = -.05, p < .05$)
	Solomon, 1976	Zusammenhang von SF und Veränderungsprozessen	214 Mitarbeiter aus Organisationen der Branche "Bildung"	T1: Datenerhebung (Fragebogen von Bass, Valenzi, Farrow und Solomon) T2 (nach 8 Wochen): Feedback-Weitergabe an Führungskräfte T3 (nach 4 Monaten): Datenerhebung und Interview	ungerichtete Korrelationsanalyse, multiple Regressionsanalyse	Korrelation: signifikant positiver Zusammenhang von Veränderung nach der Intervention mit Führungskräfteaktivitäten ($r = .49, p < .05$) und selbstbewusster Einstellung ($r = .46, p < .05$); negativ signifikanter Zusammenhang mit Gruppenharmonie ($r = -.64, p < .01$), Aufgabenklarheit ($r = .58, p < .01$), Beratung durch FK ($r = -.73, p < .01$), Delegation ($r = -.67, p < .01$) und Zufriedenheit mit FK ($r = -.59, p < .01$); Regressions: Grad der Feedback-Weitergabe hat einen signifikant positiven Einfluss auf die Ergebnisse des SFs: z.B. Gruppenharmonie ($R^2 = .59, F(2, 16) = 11.64, p < .01$)

Survey Feedback	Nadler et al., 1980	Einfluss eines Feedback Systems auf Effektivität, Zielsetzung und Problemlösefähigkeit von Mitarbeitern	mittelgroße Bank in den USA: Experimentalgruppe 10 Units; Kontrollgruppe 20 Units	T1: Datenerhebung (Fragebogen von Nadler) T2 (nach 2 Monaten): Feedback-Weitergabe T3 (nach 3 Monaten): Interviews T4 (nach 11 Monaten): Datenerhebung (Nadler) + zusätzliche Skalen zur Veränderungsmessung von Klein, Kraut und Wolfson	Mittelwertvergleiche, Korrelationsanalyse	Mittelwertvergleiche: keine signifikanten Unterschiede zwischen Experimental- und Kontrollgruppe; Korrelationsanalyse: Grad der Feedback-Nutzung/ -Weitergabe hat einen signifikant positiven Einfluss auf Klima ($r = .83, p < .05$) und andere Variablen
	Bowers, 1973	Einfluss von PC (Interpersonelle vs. Tätigkeitsbezogene PC) auf Klimaveränderungen in Organisationen	s. Laboratory Training	T1: Datenerhebung (SOO) T2: PC T3: Datenerhebung (SOO)	s. LAB Training	keine signifikanter Einfluss von interpersoneller PC auf Variablen; signifikant positiver Einfluss von tätigkeitsbezogener PC auf Zufriedenheit ($r = .32, p < .05$) und Entscheidungen treffen ($r = .21, p < .05$)
Process Consultation	Lipshitz, Sherwood, 1978	Einfluss von PC auf Gruppenzusammenhalt & Gruppenleistung	180 männliche Studenten eines Psychologie-Einführungskurses : zehn 3er-Gruppen pro Kondition	T1: Bearbeitung von Problemlöseaufgaben und Datenerhebung (Fragebogen von Lipshitz) T2: PC T3: Bearbeitung von Problemlöseaufgaben und Datenerhebung (Lipshitz)	ANCOVA	signifikanter Einfluss von PC auf Zusammenhalt ($F(6,41) = 3.00, p < .05$), nicht auf Leistung ($F(2, 51) = .67, p > .05$)
	Frye et al., 1977	Einfluss von PC auf eine Reorganisation?	großes Unternehmen in den USA: 300 Mitarbeiter aus technischen Berufsfeldern	T1: Messung d. Produktivität (erfüllte Aufgaben/Zeit) T2 (1 Jahr lang): PC und Messung der Produktivität T3: Messung der Produktivität	Mittelwertvergleiche der Produktivität über 1 Jahr	Steigerung der Produktivität während der ersten sechs Monate der Interventionsphase (um ca. 50%), danach extremer Fall der Steigerung, danach Einpendelung auf Steigung von 10%
	Nadler, Pecorella, 1975	Einfluss von PC auf die Mitarbeiter-Zufriedenheit	mittelgroße Produktionsfirma mit ca. 550 Mitarbeitern (3 Hierarchielevels, s. Ergebnisse)	6 Jahre PC, 1x pro Jahr Datenerhebung (SOO)	Mittelwertvergleiche, ANOVA, Scheffé Post Hoc Test	Mittelwertvergleiche: MA ohne Führungsposition (L3) zeigten signifikant höhere allgemeine Zufriedenheit ($M = 4.3, p < .05$) im Vergleich zu Top-/Mittelmanagement (L1) und technischen Leitern/ Vormännern (L2) ANOVA: L3 zeigt signifikant höhere Rollenklarheit ($F = 11.81, p < .01$), Tätigkeitsklarheit ($F = 12.52, p < .01$) und Klarheit über Gruppenziele ($F = 9.42, p < .01$)

HINWEIS:

r : Korrelation nach Pearson (Grad des linearen Zusammenhangs von ≥ 2 intervallskalierten Merkmalen; Werte zwischen +1 und -1 können angenommen werden)

M : Mittelwerte der erhobenen Daten

SD : Standardabweichung (Grad der durchschnittlichen Streuung der Stichprobe um den Mittelwert)

F : Kennwert für ANOVAS, ANCOVAS, MANOVAS oder MANCOVAS (Grad der Unterschiede ≥ 2 Gruppen zu einem bestimmten Zeitpunkt)

p : Signifikanzniveau (Wahrscheinlichkeit, ein Stichprobenergebnis zu erhalten, falls H_0 zutrifft; $p \leq .05$ signifikant, $p \leq .01$ sehr signifikant)

R^2 : Determinationskoeffizient (in der linearen Regressionsanalyse der Grad, indem die Varianz eines Merkmals durch das Regressionsmodell erklärt werden kann; Werte zwischen 0 und +1 können angenommen werden)

Eigene Abbildung

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, Miriam Peters, dass ich die hier vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfsmittel angefertigt habe. Informationen, die anderen Werken oder Quellen dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, habe ich kenntlich gemacht und mit exakter Quellenangabe versehen. Sätze oder Satzteile, die wörtlich übernommen wurden, wurden als Zitate gekennzeichnet. Die hier vorliegende Arbeit wurde noch an keiner anderen Stelle zur Prüfung vorgelegt und weder ganz noch in Auszügen veröffentlicht. Bis zur Veröffentlichung der Ergebnisse durch den Prüfungsausschuss werde ich eine Kopie dieser Studienarbeit aufbewahren und wenn nötig zugänglich machen.

Kamp-Lintfort, 04. Januar 2018

Miriam Peters