



Messung von Hochleistungskultur – Konstruktion, Optimierung und Erprobung des HPO-Analyzers

Marcus Heidbrink¹ & Stephanie Brenner²

¹ Executive School der Universität St. Gallen, ² Hochschule Fresenius, Köln

ZUSAMMENFASSUNG

Die Kultur einer Organisation bestimmt maßgeblich ihren Erfolg. In diesem Artikel werden zehn Faktoren eingeführt, anhand derer sich Organisationskulturen unterscheidend beschreiben lassen. Die aus der Führungstilforschung bekannten Konstrukte der Transformation und Transaktion werden auf die Kultur einer Organisation angewendet. Demnach finden Hochleistungsorganisationen eine optimale Mischung aus transformationalen und transaktionalen Kulturelementen. Zur Messung der ausgewählten zehn Kulturdimensionen wurde der HPO-Analyzer entwickelt. Dieser Artikel berichtet über die Konstruktion und Optimierung des Instruments und dessen praktische Erprobung an acht klein- und mittelständischen Unternehmen aus Deutschland und der Schweiz.

Schlüsselbegriffe: Organisationskultur, Unternehmenskultur, Transformation, Transaktion, Hochleistungsorganisationen, High-Performance, HPO-Analyzer

1 Einleitung

Einige Unternehmen erzielen über Jahre hinweg ein überdurchschnittliches Ergebnis und zeichnen sich zeitgleich durch eine menschliche Kultur des organisationalen Zusammenlebens aus. Diese Unternehmen finden eine optimale Mischung aus strukturgebenden, transaktionalen Kulturelementen einerseits und inspirierenden, transformationalen Kulturelementen andererseits und werden von Heidbrink und Jenewein (2011) als High-Performance-Organisationen (HPO) bezeichnet. In diesem Artikel wird die Konstruktion, Optimierung und Erprobung eines Fragebogeninstruments vorgestellt, mit dem sich die Bedingungsfaktoren einer Hochleistungskultur messen lassen. Der HPO-Analyzer ermöglicht es anhand von insgesamt 50 Items, welche von den Mitarbeitern und Führungskräften eines Unternehmens auf einer vierstufigen Ratingskala einzustufen sind, die zehn Faktoren des Mischpults der Organisationskultur zu bestimmen. Es werden empirische Daten aus einer Benchmarkgruppe von klein- und mittelständischen Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum vorgestellt.

Die Entwicklung des HPO-Analyzers basiert auf der Theorie der High-Performance-Organisationen, wie sie von Heidbrink und Jenewein (2011) vorgelegt wurde. Demnach lässt sich die Kultur einer Hochleistungsorganisation anhand von zehn Faktoren beschreiben, welche sich im sogenannten Mischpult der Organisationskultur abbilden lassen. Der HPO-Analyzer ermöglicht die Messung der Kultur einer Organisation auf diesen zehn Stellhebeln des Mischpults der Organisationskultur und bildet die Unternehmensergebnisse im Vergleich zum Benchmark ab.

Die Ergebnisse werden in den Unternehmen verwendet, um die für eine High-Performance-Organisation typische, optimale Mischung aus transaktionalen und transformationalen Kulturelementen zu finden und die Geschäftsführungen bei der Identifikation der richtigen Handlungsfelder für die Entwicklung ihrer Organisationen zu unterstützen. Die Abbildung 1 zeigt anhand des Beispiels der High-Performance-Organisation des Lucerne Festival Orchestras wie ein Mischpult für eine Organisation aussehen kann. Im anschließenden zweiten Kapitel geben wir einen kurzen Einblick in die Ergebnisse aus anderen Forschungsarbeiten, die sich ebenfalls mit dem Thema Organisationskultur und High-Performance-Organisationen auseinandergesetzt haben. Im dritten Kapitel erläutern wir die rahmengebenden Begrifflichkeiten einer transaktionalen und transformationalen Organisationskultur und beschreiben die zehn Diskriminierungsfaktoren einer High-Performance-Organisation.

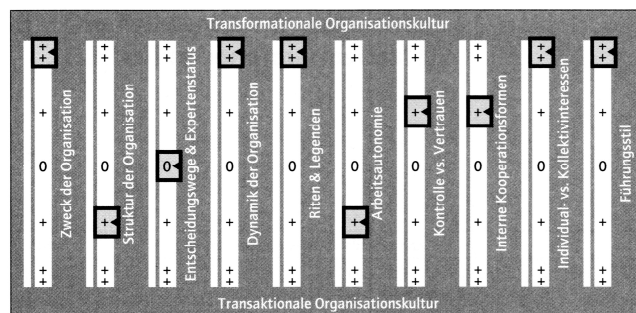


Abbildung 1: Beispielhaftes Mischpult einer Organisation mit den zehn Stellhebeln zur diskriminierenden Beschreibung der Organisationskultur.

Im vierten Kapitel stellen wir unser Vorgehen zur Konstruktion des HPO-Analyzers in komprimierter Form vor. Für eine ausführliche Darstellung der Fragebogenkonstruktion und der damit verbundenen Itemcharakteristika sei auf Brenner (2012) verwiesen. Im abschließenden fünften Kapitel stellen wir die Benchmarkergebnisse der Messung der Organisationskultur in acht klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) aus Deutschland und der Schweiz vor und illustrieren die praktische Relevanz des HPO-Analyzers anhand eines anonymisierten Unternehmensbeispiels.

2 Forschungsarbeiten zur Organisationskultur

Der Zusammenhang zwischen der Kultur einer Organisation und ihrem Erfolg ist von Wissenschaftlern häufig untersucht worden. Einige Forschungsergebnisse werden im Folgenden kurz erläutert.

Beeindruckende Ergebnisse liefert die vielzitierte Analyse von Kotter und Heskett (1992), die erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen über elf Jahre hinweg untersuchten. Dabei stellte sich heraus, dass Unternehmen mit einer stark ausgeprägten Unternehmenskultur, bei der die Mehrheit der Mitarbeiter die gleichen Werte und Normen teilen, ihren Umsatz im Durchschnitt um 682 Prozent steigern konnten, während der Umsatz von Firmen mit weniger stark ausgeprägter Unternehmenskultur lediglich um 166 Prozent anstieg. Die Mitarbeiterzahl stieg um 282 Prozent gegenüber 36 Prozent, die Aktienwerte um 901 Prozent im Vergleich zu 74 Prozent und das Reineinkommen steigerte sich um 756 Prozent im Gegensatz zu nur einem Prozent der Unternehmen mit schwach ausgeprägter Kultur (vgl. dazu auch Sackmann, 2006).

Denison (1990) untersuchte ebenfalls den Zusammenhang zwischen dem Erfolg eines Unternehmens und dem Einfluss der Organisationskultur auf diesen. Nach Denison gibt es vier Erfolgsdimensionen. Zum einen „Involvement“, eine starke Mitarbeiterbeteiligung schafft Identifikation mit dem Unternehmen und steigert die Motivation der Mitarbeiter. Eine zweite Dimension ist „Kontinuität“, die Mitarbeiter vertreten die gleichen Normen, Werte und Anschauungen. Eine weitere Erfolgsdimension ist „Anpassungsfähigkeit“, die Unternehmen beobachten ihr Umfeld, nehmen die Dynamik wahr und passen sich an die neuen Begebenheiten an. Die vierte Dimension ist „Mission“, es wird eine Vision formuliert, daraus werden Missionen für die einzelnen Abteilungen definiert, mit der sich die Mitarbeiter identifizieren können.

Um als erfolgreiches Unternehmen auf dem Markt agieren zu können zeigt sich, dass Veränderung und Flexibilität sich die Waage mit Stabilität und spezifischer Ausrichtung des Unternehmens halten müssen. Es gilt also bei der Messung der Organisation zu erkennen, wie diese Kombination aus Flexibilität und Stabilität gelebt wird. (Denison, 1990). Die Abbildung 2 zeigt, wie die Dimensionen zueinander in Beziehungen stehen.

	Veränderung & Flexibilität	Stabilität & klare Ausrichtung
äußere Gegebenheiten	Anpassungsfähigkeit	Mission
interne Strukturen	Involvement	Kontinuität

Abbildung 2: Die vier Erfolgsdimensionen von Denison.

Die American Management Association (AMA) und die Boston Consulting Group (BCG) führten Studien zur Charakterisierung von High-Performance Organisationen durch (American Management Association, 2007; Bhalla et al., 2011).

Im Bericht der BCG wird behauptet, dass man den Unterschied spüren kann, wenn man sich in einer High-Performance-Organisation befindet. Die Mitarbeiter seien voller Energie. Sie würden die Unternehmensstrategie kennen, seien über bevorstehende Veränderungen informiert und zeigten keine Resignation. Die Mitarbeiter wüssten, was zu tun ist und würden erkennen, wie ihre Arbeitsschritte mit denen ihrer Kollegen zusammenhängen.

In ihrer Studie „The High-Performance Organization Survey 2007“ befragte die AMA 1.369 Probanden zu bestimmten Charaktereigenschaften ihrer Organisation, die in der Literatur mit High-Performance in Verbindung gebracht werden. Die Ergebnisse lieferten einen Hinweis darauf, wie sich High-Performance Organization von Low-Performance Kontrahenten unterschieden. Die Studie filterte fünf Komponenten heraus: Strategie, Kundenorientierung, Führungsstil, Prozesse und Werte. Diese fünf Komponenten alleine machen ein Unternehmen noch nicht zu einer High-Performance Organisation, doch die Chance einer Leistungssteigerung ist wesentlich höher, wenn diese im Fokus stehen, als dass sie außeracht gelassen werden. Der größte gemessene Unterschied zwischen den beiden Gruppen zeigte, dass bei High-Performance Organisationen die Leistungsmessung zu ihrer Unternehmensstrategie passt und sie wesentlich mehr für die Anpassung ihrer Leistung an die Strategien tun.

3 Diskriminierungsfaktoren von High-Performance-Organisationen

Unter einer High-Performance-Organisation (HPO) verstehen Heidbrink und Jenewein (2011) Unternehmen, die eine optimale Mischung aus moderat transaktionalen und maximal transformationalen Kulturelementen aufweisen und diese Mischung auf Dauer aufrecht erhalten können. Sie gehen davon aus, dass sich die Kultur einer Organisation anhand von zehn Faktoren unterscheidend beschreiben lässt. Jeder dieser zehn Faktoren wird als ein Kontinuum aufgefasst, das im einen Extrem eine transaktionale, im anderen eine transformationale Ausprägung des jeweiligen Kriteriums repräsentiert. Die Begrifflichkeiten stammen aus der Führungsstilforschung (u. a. Bass & Avolio, 1994) und wurden von Heidbrink und Jenewein (2011) zur unterscheidenden Beschreibung der Kultur einer Organisation herangezogen.

Die Autoren verstehen unter einer transaktionalen Organisationskultur, dass alle Organisationsmitglieder nach einem Austauschprinzip handeln, jede Leistung ihren Preis hat und wie auf einem Marktplatz Kooperationen nur zustande kommen, wenn sich beide Seiten daraus einen Vorteil verschaffen können. Die Organisation hat eine klare Hierarchie, Entscheidungen werden top-down getroffen. Die Aufgaben sind detailliert beschrieben, diese müssen exakt ausgeführt werden, ein Abweichen von der Norm wird sanktioniert. Die Führungskräfte agieren nach dem Prinzip „Management-by-exception“, Zielvereinbarungs- und Kontrollsysteme sind eingeführt, Mehrleistungen müssen über Boni gesondert incentiviert werden.

In einer transformationalen Organisationskultur steht die Vision im Mittelpunkt. Alle Mitglieder kennen die Vision und identifizieren sich stark mit ihr. Die Hierarchie wird eher flach gehalten, es gibt keine kleinteiligen Stellenbeschreibungen, jeder soll sich mit seinen Talenten in die Organisation mit einbringen können. Expertenmeinungen werden geschätzt und der Netzwerkgedanke wird stark gefördert. Die Führungskraft ist sich ihrer Vorbildfunktion bewusst; sie steht ihren Mitarbeitern als Coach zur Verfügung, um diese individuell zu fördern.

In der beschriebenen Reinform befinden sich Organisationskulturen selten, vielmehr weisen die meisten Organisationen eine Mischung aus transaktionalen und transformationalen Elementen aus. Um diese Annahme zu illustrieren, werden die zehn Diskriminierungsfaktoren als Mischpult dargestellt (siehe Abbildung 1).

Im Einzelnen werden die folgenden Diskriminierungsfaktoren zur Analyse der Kultur einer Organisation unterschieden:

3.1 Stellhebel 1: Zweck der Organisation

Der Stellhebel eins „Zweck der Organisation“ konzentriert sich auf die Daseinsberechtigung einer Organisation. Wozu sind wir da? Wie wird dies von der Belegschaft wahrgenommen? Ein transaktional orientiertes Unternehmen sieht den Zweck der Organisation im Erwirtschaften von Gewinnen für den Gesellschafter. In einem transformationalen Unternehmen hingegen stehen die gemeinsame Vision und die Frage nach der gesellschaftlichen Relevanz und der Nützlichkeit der Organisation im Vordergrund.

3.2 Stellhebel 2: Struktur der Organisation

Der Stellhebel zwei „Struktur der Organisation“ zeigt, in wie weit Hierarchien, Organigramme und Arbeitsabläufe in der Organisation vorgegeben sind. Bei transaktionalen Organisationen gibt es klar definierte Hierarchieebenen. Die Stellenbeschreibungen geben eindeutig das Aufgabengebiet eines Mitarbeiters vor. Die Unternehmensbereiche werden von der Zentrale aus koordiniert, dort liegt auch die Entscheidungsgewalt. In einer transformational orientierten Organisation wird versucht, ohne formalisiertes Berichtswesen zurechtzukommen. Es gibt keine detaillierten Stellenbeschreibungen, da sich die Aufgaben je nach Projekt und Expertenstatus ändern. Oft sind diese Organisationen dezentral und wenig hierarchisch aufgebaut.

3.3 Stellhebel 3: Entscheidungswege & Expertenstatus

In einer transaktionalen Organisationskultur können Mitarbeiter Ideen einbringen, es benötigt jedoch oft eines langwierigen Abstimmungsprozesses, bis eine Resonanz der Leitungsebene erfolgt. Entscheidungen werden top-down getroffen. In transformationalen Organisation ist die Expertenmeinung gefragt. Jeder kann sich mit seinen Ideen einbringen und diese auch möglichst selbst umsetzen. Es gibt Experten auf allen Hierarchieebenen, die geschätzt und anerkannt sind, dadurch werden das Involvement und die Einsatzfreude gestärkt. Oft ist es so, dass die Ausführenden auch die Entscheidungen treffen und somit ein starkes Empowerment der Mitarbeiter erfolgt.

3.4 Stellhebel 4: Dynamik der Organisation

Eine Organisation verändert sich ständig, sie steht nie still. Gleichwohl gibt es bedeutende Unterschiede, wie Organisationen mit Veränderung umgehen. Der Stellhebel vier „Dynamik der Organisation“ soll die Einstellung und den Willen zur Veränderung repräsentieren. Ist Veränderung an der Tagesordnung eines Unternehmens und wird fast schon panisch darauf geschaut, dass es ja nicht zu einer Erstarrung kommt, dann ist das Unternehmen extrem transformational orientiert. Empfinden Mitarbeiter eine Veränderung eher als Bedrohung und wollen lieber den Status Quo erhalten, sind sie transaktional orientiert.

3.5 Stellhebel 5: Riten und Legenden

Besonders anschaulich macht der Stellhebel fünf „Riten & Legenden“ die Organisationskultur an der Sprache, den Heldengeschichten und den Feiergewohnheiten im Unternehmen fest. In einer transaktionalen Organisation ist ein befehlshabender Ton vorherrschend. Die Legenden in transaktionalen Unternehmen handeln häufig von einzelnen Personen, beispielsweise von Einzelkämpfern, welche die internen Marktgesetze optimal für sich zu nutzen wussten. Auf Weihnachtsfeiern ist es die Belegschaft gewohnt, lange Frontalvorträge ihres Top-Managements oder zentral gesteuerte Ehrungszeremonien zu erleben. In transformationalen Firmen werden Erfolge spontan gefeiert, besondere Heldentaten handeln meistens von Teamleistungen oder dem gemeinsamen Abwenden von Krisen. Besonders im Sprachstil fallen Unterschiede auf: Es herrscht ein empathischer Sprachstil vor, der Raum für Diskussionen zulässt und sich einer vorschnellen Bewertung enthält.

3.6 Stellhebel 6: Arbeitsautonomie

In hoch transformationalen Organisationen hat jedes Teammitglied die Freiheit und Verantwortung, sich die Aufgaben zu suchen, mit denen es am besten zum Erreichen des Organisationszwecks beitragen kann. Das ist das Prinzip Freedom-to-act, welches in High-Performance-Teams große Beachtung findet (Jenewein & Heidbrink, 2008). Experten wird dabei viel Freiraum gewährt, damit sie ihre individuellen Stärken, ihre Kreativität und ihre Talente zum Wohl der Organisation einbringen können. Bei einem transaktionalen Ansatz sind die Rollen hingegen eindeutig verteilt.

Die Mitarbeiter sollen den für sie vorgesehenen Teil in einer funktionalistischen Wertschöpfungskette möglichst fehlerfrei erfüllen.

3.7 Stellhebel 7: Kontrolle versus Vertrauen

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ – dieses Sprichwort trifft nicht zu, wenn Organisationen Höchstleistungen anstreben. Eine strenge Kontrolle wird als Ausdruck des Misstrauens gegenüber den Fähigkeiten und dem Verantwortungsgefühl der Mitarbeiter interpretiert. Vertrauen bedeutet immer, dass Kontrolle abgegeben wird und ein Zustand der Verletzbarkeit in Kauf genommen wird. In transformationalen Organisationen wird Wert darauf gelegt, dass das Kollektivwissen genutzt und Neues erprobt wird. Kontrollen sind in transformationalen Organisationen verpönt. In transaktionalen Organisationen wird alles sehr genau kontrolliert. Präzision und Fehlerfreiheit spielen eine große Rolle. Bei einer Abweichung von der Norm wird dies unmittelbar sanktioniert.

3.8 Stellhebel 8: Interne Kooperationsformen

Ein wichtiges Analyse Kriterium der Organisationskultur ist die Betrachtung der vorhandenen Formen der internen Kooperation. Wie ist die Zusammenarbeit der Abteilungen untereinander? Wie wird miteinander kommuniziert und wie werden Informationen ausgetauscht? Beim transaktionalen Ansatz liegt der Fokus auf dem reziproken Austauschprinzip. Wie auf einem Marktplatz wird miteinander verhandelt, und eine Kooperation kommt dann zustande, wenn beide einen Vorteil für ihren Bereich daraus ziehen können oder es eine entsprechende Anweisung durch übergeordnete Hierarchien gibt. In transformationalen Kulturen wird der Netzwerkgedanke gefördert, um Ressourcen zu bündeln und Experten themenbezogen in den Kontakt zu bringen. Es findet ein reger Austausch zwischen allen Organisationsmitgliedern statt, ohne dass dies angewiesen werden müsste.

3.9 Stellhebel 9: Individual- vs. Kollektivinteressen

In einer transaktionalen Organisationskultur steht das Individualinteresse im Vordergrund. Die Mitglieder der Organisation versuchen sich individuelle Vorteile zu verschaffen, dies wird von den übrigen Mitgliedern als normal empfunden. In transformationalen Organisationskulturen steht das Kollektivinteresse im Vordergrund, eigene Interessen sollen zum Wohle der Gruppe zurückgestellt werden. Egoistisches Verhalten wird als schädlich für das Erreichen des übergeordneten Zwecks der Organisation angesehen und dementsprechend hart sanktioniert.

3.10 Stellhebel 10: Führungsstil

Der Stellhebel zehn „Führungsstil“ repräsentiert die Führungskultur einer Organisation. Er soll die transaktionale und transformationale Ausrichtung der Führungskräfte darstellen. Bei den Aussagen zur transformationalen Ausprägung wurde besonders darauf geachtet, dass die „4 i's“ der transformationalen Führung, „Idealized Influence“, „Inspirational Motivation“, „Intellectual Stimulation“ und „Individualized Consideration“ durch die Items des HPO-Analyzers abgebildet werden.

Bei den transaktionalen Items wurden Aussagen aufgenommen, welche die Führungsstilkomponenten „Contingent Reward“ und „Management by Exception“ repräsentieren.

Zur Bestimmung der Ausprägung eines Unternehmens auf den zehn Diskriminierungsfaktoren der Organisationskultur wurde mit dem HPO-Analyzer ein Fragebogeninstrument entwickelt. Die Konstruktion und Optimierung sowie die praktische Erprobung des HPO-Analyzers werden in der Folge beschrieben.

4 Konstruktion und Optimierung des HPO-Analyzers

In diesem Kapitel stellen wir unser Vorgehen zur Konstruktion und Optimierung des HPO-Analyzers vor. Die Itemgenerierung wurde von drei mit der Theorie der High-Performance-Organisationen vertrauten Experten vorgenommen und führte in Summe zu 120 Items. Nach einer qualitativen Selektion im Team wurden 66 Items für einen Pre-Test ausgewählt. Im November und Dezember 2011 füllten 31 Studenten der Executive School der Universität St. Gallen und 42 Studenten der Hochschule Fresenius Köln den Fragebogen am Rande von Lehrveranstaltungen als Paper-Pencil-Version aus. Auf der Basis dieser Datenerhebung wurden die folgenden Itemcharakteristika ermittelt: Itemschwierigkeit, Itemtrennschärfe und Faktorladung des Items. Als Cut-off-Kriterien für den Einbezug eines Items in den finalen Fragebogen wurde definiert: Alle Items, die eine Itemtrennschärfe von $r_1(t-i) < .30$ und eine Faktorladung von $FA I < .40$ haben werden eliminiert. Die Itemschwierigkeit sollte in einem Bereich zwischen $.20 < p_i < .80$ liegen, damit das Item beibehalten werden kann. Durch die Itemanalyse des Pre-Tests konnte der Fragebogen von 66 auf 50 Items reduziert werden. Aus Tabelle 1 sind die Einzelfragen des HPO-Analyzers, wie sie schließlich in der Hauptstudie verwendet wurden, erkenntlich. Der auf diese Weise konstruierte HPO-Analyzer wurde einer ersten praktischen Erprobung an insgesamt acht klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) aus Deutschland und der Schweiz unterzogen. Durch diese Hauptstudie konnten reale Daten erhoben werden, die in der Folge als ein erstes Benchmark für das Mischpult der Organisationskultur dienen. Die ermittelten Ergebnisse wurden mit der jeweiligen Geschäftsleitung der acht KMU besprochen, was eine augenscheinliche Validierung der Ergebnisse durch interne Experten ermöglichte. Im sich anschließenden fünften Kapitel werden die Ergebnisse der Benchmarkstudie vorgestellt und anhand eines Fallbeispiels illustriert.

5 Erprobung des HPO-Analyzers an acht klein- und mittelständischen Unternehmen

5.1 Datenerhebung

Im Zeitraum von Dezember 2011 bis Februar 2012 führten acht klein- und mittelständische Unternehmen eine Kulturmessung mittels des HPO-Analyzers auf Deutsch durch. Die Unternehmen stammen aus unterschiedlichen Branchen, daher wurde auf eine branchenspezifische Segmentierung verzichtet.

Allerdings wurden die Unternehmen grob in Produktions- und Dienstleistungsunternehmen unterteilt. Des Weiteren fand eine Aufteilung nach Unternehmensalter statt. Dieses reichte vom Start Up bis zu Unternehmen mit mehr als einhundert Jahren Firmengeschichte. Aufgrund dieser Bandbreite wurden die Unternehmen in zwei ähnlich große Gruppen eingeteilt, in Unternehmen mit weniger bzw. mit mehr als 20 Jahren Bestehen. Die Unternehmensgröße der Firmen reicht von weniger als zehn bis knapp über einhundert Mitarbeiter, wobei das Unternehmen mit mehr als einhundert Mitarbeitern nicht die gesamte Belegschaft befragte, sondern nur einen ausgewählten Teil. Im Durchschnitt nahmen 35 Personen pro Unternehmen teil. An der Befragung insgesamt nahmen 289 Mitarbeiter und Führungskräfte teil. Die Bandbreite der einzelnen Rücklaufquoten reichte von 59 bis 100 Prozent, die durchschnittliche Rücklaufquote aller Unternehmen lag bei 82 Prozent.

Sechs der acht Unternehmen verwendeten eine Online-Version des HPO-Analyzers zur Datenerhebung, zwei Unternehmen verteilten den Fragebogen als Paper-Pencil-Version. Die Rücklaufquoten unterschieden sich bei den unterschiedlichen Formen der Datenerhebung nicht. Neben den 50 Items des HPO-Analyzers wurden die Länge der Berufserfahrung, die hierarchische Position und – sofern relevant – die Zugehörigkeit zu einem Unternehmensbereich oder -standort abgefragt. Dies ermöglichte diskriminierende Auswertungen innerhalb der Unternehmen und gab uns die Möglichkeit zur Überprüfung einiger Arbeitshypothesen.

5.2 Hypothesen

H1: Führungskräfte empfinden mehr Freiheiten und mehr Einflussmöglichkeiten bei der Gestaltung der Organisationskultur und schätzen die Organisationskultur im Durchschnitt als transformationaler ein als Mitarbeiter.

H2: Produktionsunternehmen benötigen klare Regeln, Strukturen und Abläufe. Die Mitarbeiter werden als potenzielle Fehlerquelle in einem weitgehend automatisierten Wertschöpfungsprozess betrachtet und müssen entsprechend kleinteilig angewiesen und kontrolliert werden. Im Vergleich zu Unternehmen des Dienstleistungssektors herrscht in produzierenden Unternehmen eine stärker transaktionale Organisationskultur vor.

H3: Start-ups und junge Unternehmen weisen eine hohe Dynamik, wenig Strukturen und insgesamt eine stärker transformationale Organisationskultur auf als langjährig etablierte Unternehmen, in denen die Aufrechterhaltung des Erreichten vorrangig ist.

5.3 Ergebnisse: Bestimmung des Benchmarks

Zusammengefasst über die gesamte Benchmarkgruppe zeigte sich, dass die Stellhebel fünf, sieben, acht, neun und zehn eher transformational eingeschätzt werden als die übrigen. Daher wurde festgelegt, das Benchmark für diese Stellhebel über der neutralen Stellung 0 anzusetzen. Ausgehend von dieser Setzung ergibt sich die Ausprägung auf einem Stellhebel in Schritten von $\frac{1}{4}$ Standardabweichungen in die eine oder andere Richtung.

Ein Unternehmen der Benchmarkgruppe wies beispielsweise das in Abbildung 3 dargestellte Mischpult aus. Es ist erkenntlich, dass sieben der zehn Stellhebel von der Durchschnittsbewertung der Benchmarkgruppe in die Richtung des transaktionalen Pols abweichen. Insbesondere die Stellhebel drei (Entscheidungswege & Expertenstatus), vier (Dynamik der Organisation) und zehn (Führungsstil) weisen eine stark transaktionale Ausprägung aus.

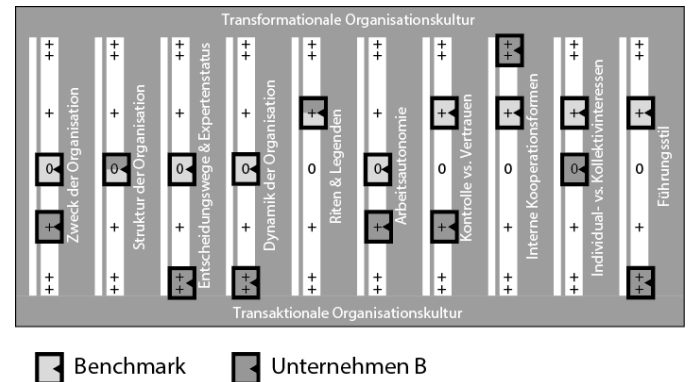


Abbildung 3: Beispielergebnis des HPO-Analyzers eines transaktional orientierten Unternehmens aus der untersuchten Benchmarkgruppe.

Die Mitglieder dieses Unternehmens beschreiben ihre Organisationskultur als geprägt durch eine starke Ziel- und Profitorientierung, das Vorherrschen von klaren Regeln, eindeutigen Strukturen und detaillierten Aufgabenschreibungen, wenig Arbeitsautonomie oder Entscheidungsfreiheit, einen kontrollierenden und intervenierenden Führungsstil und eine spürbare Hierarchie. Andererseits wird es in diesem Unternehmen so wahrgenommen, dass es eine aktiv gelebte Kooperationskultur, einen ausgeprägten Gemeinsinn und einige den Kollektivgeist anregende Feierngebräuche und Gemeinschaftserlebnisse gibt. Die von uns mit der Geschäftsleitung dieses Unternehmens vorgenommenen Analysegespräche bestätigten die Messergebnisse augenscheinlich. Wir konnten Entsprachen für die jeweilige Ausprägung der zehn Stellhebel identifizieren und illustrierende Beispiele sammeln. Die Geschäftsleitung bezeichnete die Resultate als „plausibel“ und „nicht überraschend“.

5.4 Ergebnisse: Optimierung des Fragebogens

Die realen und deutlich umfangreicheren Daten aus den acht teilnehmenden Unternehmen der Hauptstudie wurden mit Hilfe der bereits in der Pre-Studie angewandten Item- und Faktorenanalyse auf ihre Güte hin überprüft. Es galten die gleichen Eliminationskriterien wie beim Pre-Test. Die einzelnen Items können nicht als normalverteilt gelten. Die Stellhebel hingegen wiesen eine Normalverteilung auf. Die Prüfung, ob eine Faktorenanalyse eingesetzt werden kann, zeigte, dass alle Stellhebel, wenn auch manche knapp, das Kriterium $KMO > .60$ erreichten. Die interne Konsistenz der Stellhebel wurde überprüft mittels Cronbachs Alpha. Die auf diese Weise ermittelten Charakteristika der Stellhebel beziehungsweise Einzelitems sind in Tabelle 1 aufgeführt.

Tabelle 1: Itemanalyse Hauptstudie, Charakteristika der Stellhebel und Einzelitems.

Itemanalyse Hauptstudie	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>FA I</i>	<i>p_i</i>	<i>r_{i(t-i)}</i>	<i>α</i>
Stellhebel 1: Zweck der Organisation	289	2.50	0.48				.55
1. Bei uns zählt vor allem der finanzielle Erfolg.	289	3.01	0.79	.54	.67	.37	
2. Wir haben als Unternehmen eine inspirierende Vision.	288	2.95	0.75	.64	.65	.41	
3. Wir sprechen oft und intensiv über den übergeordneten, gemeinsamen Zweck unserer Unternehmung.	289	2.57	0.79	.59	.52	.41	
4. Intern sprechen wir vor allem über unsere Zielerreichung, weniger über das Wozu.	286	2.71	0.77	.51	.57	.28	
5. Unsere Firma unterscheidet sich eigentlich nicht gegenüber vielen anderen Unternehmen.	288	2.31	0.89	.69	.44	.53	
Stellhebel 2: Struktur der Organisation	289	2.50	0.53				.47
6. Wir arbeiten ohne formale Arbeitsplatzbeschreibungen oder feste Vorgaben.	289	2.61	1.00	.78	.54	.21	
7. Wir arbeiten größtenteils in wechselnden Teams und Projekten, weniger in festen Arbeitsstrukturen.	289	2.03	0.94	.62	.34	.05	
8. Unsere Abteilung wird über eine zentrale Instanz gesteuert, die alles plant und kontrolliert.	289	2.34	1.01	.41	.45	.24	
9. In unserer Organisation spielen Hierarchien keine große Rolle.	289	2.61	0.92	.66	.54	.34	
Stellhebel 3: Entscheidungswege	288	2.54	0.63				.75
10. Bei uns entscheiden die Experten, auch wenn sie nicht zum Top-Management gehören.	287	2.62	0.88	.53	.54	.35	
11. Bei uns dürfen Mitarbeiter auf unteren Hierarchieebenen weitgehende Entscheidungen treffen.	287	2.34	0.91	.84	.45	.58	
12. Bei uns entscheiden grundsätzlich die Chefs.	287	2.55	0.93	.80	.52	.58	
13. Bei uns finden interne Experten nicht ausreichend Gehör.	286	2.14	0.85	.64	.38	.62	
14. Bei uns entscheiden meist die Mitarbeiter, die auch die Ausführenden sind.	288	2.42	0.83	.71	.47	.50	
Stellhebel 4: Dynamik der Organisation	287	2.66	0.56				.69
15. Veränderungsnotwendigkeiten werden bei uns lange ignoriert.	285	2.44	0.93	.76	.48	.58	
16. Veränderung ist Teil unseres Tagesgeschäfts.	285	2.78	0.89	.70	.59	.40	
17. Neue Ideen werden bei uns unmittelbar erprobt.	287	2.59	0.82	.63	.53	.43	
18. Für uns gilt, dass schon viel erreicht ist, wenn wir unseren Status erhalten können.	285	2.31	0.81	.60	.44	.45	
19. Bei uns ist alles im Fluss.	283	2.70	0.76	.65	.57	.45	
Stellhebel 5: Riten & Legenden	288	2.89	0.55				.51
20. Unsere Vorgesetzten nutzen gerne ein kampfbetontes Vokabular mit Vergleichen zum Militär oder Leistungssport.	288	1.43	0.70	.64	.14	.37	
21. Bei uns überwiegt ein bewertender und anweisender Ausdrucksstil.	287	2.16	0.89	.46	.39	.28	
22. Wir feiern unsere Erfolge spontan und ungeplant.	288	2.51	0.95	.70	.50	.44	
23. Bei uns werden beeindruckende Geschichten von gemeinsam gemeisterten Krisen und besonderen Erfolgen erzählt.	287	2.62	0.92	.74	.54	.45	
Stellhebel 6: Arbeitsautonomie	287	2.52	0.47				.37
24. Bei uns gibt es Stellenbeschreibungen oder Aufgabenprofile, welche die Rollenerwartungen eindeutig festlegen.	287	2.65	0.89	-.60	.55	.00	
25. Unsere Aufgaben wickeln wir mit detaillierten Plänen ab, so dass jeder weiß, wann was ausgeführt werden soll.	287	2.69	0.81	-.52	.56	.00	
26. Unsere Mitarbeiter können weitgehend selbstständig entscheiden, wie sie ihre Arbeit machen.	286	2.89	0.75	.60	.63	.33	
27. In unserer Organisation können die Mitarbeiter alleine entscheiden, wie sie zum großen Ganzen beitragen möchten.	287	2.52	0.72	.68	.51	.44	
Stellhebel 7: Kontrolle vs. Vertrauen	288	2.77	0.61				.74
28. Bei uns gilt: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.	287	2.58	0.86	.71	.53	.29	
29. Bei uns herrscht ein hohes Maß an Vertrauen.	288	3.08	0.75	.82	.69	.62	
30. Die Kompetenzen der Mitarbeiter werden oft angezweifelt (und entsprechend oft kontrolliert).	287	2.01	0.78	.80	.34	.56	
31. Bei uns werden Mitarbeiter ermuntert, etwas zu unternehmen, auch auf die Gefahr hin, dass sie dabei Fehler begehen.	288	2.61	0.83	.68	.54	.55	
Stellhebel 8: Form der internen Kooperation	289	3.03	0.52				.65
32. Bei uns gilt es, die Ergebnisse der eigenen Abteilung zu optimieren, auch wenn dies zu Lasten anderer Abteilungen geht.	289	2.00	0.86	.64	.33	.35	
33. Bei uns gilt es, dem gemeinsamen Zweck der Organisation zu dienen und nicht nur eine Subgruppe gut dastehen zu lassen.	283	3.03	0.76	.64	.68	.36	
34. Bei uns wird der Netzwerkgedanke untereinander stark gefördert.	287	2.77	0.80	.63	.59	.56	
35. Die Zusammenarbeit zwischen Abteilungen ist bei uns nicht üblich und muss explizit angeordnet werden.	288	1.92	0.83	.66	.31	.43	
36. Mitarbeiter aller Hierarchieebenen können bei uns ohne Probleme aufeinander zugehen und zusammenarbeiten.	288	3.28	0.79	.66	.76	.51	
Stellhebel 9: Individual- vs. Kollektivinteresse	289	2.77	0.42				.16
37. Wir achten intern sehr auf Gerechtigkeit und sozialen Ausgleich.	289	3.02	0.78	.70	.67	.46	
38. Bei uns ist es in Ordnung, sich öffentlich zur Optimierung der eigenen Interessen zu bekennen.	284	2.61	0.77	-.47	.54	-.19	
39. Ein Verhalten, das dem Teamgeist schadet, wird bei uns nicht toleriert.	288	2.96	0.82	.70	.65	.25	
40. Bei uns stellen die Einzelnen ihre eigenen Interessen zum Wohle des Ganzen zurück.	285	2.70	0.76	.50	.57	.09	
Stellhebel 10: Führungsstil	289	2.91	0.52				.86
41. Bei uns werden Mitarbeiter individuell nach ihren jeweiligen Stärken und Vorlieben gefördert.	289	2.89	0.73	.69	.63	.59	
42. Unsere Führungskräfte legen großen Wert auf die Entwicklung der Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeiter.	289	2.99	0.77	.71	.66	.55	
43. Bei uns kontrollieren die Führungskräfte mehr ihre Mitarbeiter als dass sie ihnen vertrauen.	288	1.93	0.80	.51	.31	.56	
44. Unsere Führungskräfte schlagen auch ungewöhnliche Wege ein.	287	2.55	0.84	.34	.52	.33	
45. Es ist typisch, dass uns unsere Führungskräfte zum eigenständigen und kritischen Denken ermuntern.	288	2.95	0.75	.70	.65	.58	
46. Bei uns werden die Führungskräfte ihrer Vorbildfunktion gerecht.	285	2.84	0.78	.75	.61	.52	
47. Die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern und den Vorgesetzten sind bei uns nicht besonders vertrauensvoll.	289	1.83	0.84	.69	.28	.57	
48. Bei uns scheinen Führungskräfte ihrer Berufung zu folgen.	286	2.99	0.74	.62	.66	.39	
49. Unsere Vorgesetzten verstehen es wirklich gut, Begeisterung und Zuversicht zu erzeugen und uns mitzuteilen.	288	2.82	0.82	.84	.61	.67	
50. Unsere Führungskräfte vermitteln eine anspruchsvolle Zukunftsvision.	289	2.86	0.77	.82	.62	.62	

Anmerkungen: *N*: Stichprobe; *M*: Mittelwert – die Mittelwerte bewegen sich auf einer Skala von 1 („trifft nicht zu“) bis 4 („trifft zu“); *SD*: Standardabweichung; *FA I*: Faktorladung; *p_i*: Itemschwierigkeit; *r_{i(t-i)}*: korrigierte Itemtrennschärfe; *α*: interne Konsistenz nach Cronbachs Alpha.

Es zeigte sich, dass sieben der zehn untersuchten Stellhebel eine interne Konsistenz im akzeptablen Bereich auswiesen. Insbesondere der Stellhebel zehn (Führungsstil) bildet mit hohen Faktorladungen der Einzelitems und einer internen Konsistenz von $\alpha = .86$ die untersuchte Kulturdimension gut ab.

Demgegenüber erwiesen sich die Stellhebel sechs (Arbeitsautonomie) und neun (Individual- vs. Kollektivinteresse) als problematisch; sie zeigten mit $\alpha = .36$ bzw. $\alpha = .16$ unzureichende interne Konsistenzen. In beiden Stellhebeln fanden sich ein beziehungsweise zwei Items mit einer negativen Faktorladung (Items 24, 25 und 38). Diese Items wurden revidiert.

Auch der Stellhebel zwei (Struktur der Organisation) wies mit $\alpha = .47$ eine zu optimierende interne Konsistenz auf. In diesem Stellhebel waren die Items 6, 7 und 8 nicht hinreichend trennscharf und wurden ebenfalls überarbeitet. Die überarbeiteten Items lauten nun:

- Item 6: Wir arbeiten ohne feste Vorgaben.
- Item 7: Wir arbeiten in wechselnden Teams und Projekten, weniger in festen Arbeitsstrukturen.
- Item 8: Unsere Abteilung wird über eine zentrale Instanz gesteuert.
- Item 24: Mitarbeiter sollen bei uns die Anforderungen an ihre Stelle erfüllen – nicht mehr und nicht weniger.
- Item 25: Bei uns gibt es detaillierte Anweisungen, die einem helfen, seine Arbeit exakt auszuführen.
- Item 38: Bei uns ist es in Ordnung, die eigenen Interessen strikt zu verfolgen.

Die statistische Auswertung der Daten der Hauptstudie zeigte, dass die meisten Fragen des HPO-Analyzers die zugrunde gelegten Kulturdimensionen zufriedenstellend abbilden. In den Stellhebeln zwei, sechs und neun mussten noch Items verändert werden, um die interne Konsistenz dieser Faktoren zu verbessern.

5.5 Ergebnisse: Überprüfung der Arbeitshypothesen

H1: Die erste Hypothese untersuchte die Wahrnehmung der Organisationskultur in Abhängigkeit von der hierarchischen Position der Antwortperson. Der Vergleich erfolgte zwischen 132 Führungskräften und 147 Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung. Die annähernd gleiche Stärke der beiden Vergleichsgruppen resultierte daraus, dass ein Unternehmen in der Stichprobe nur Führungskräfte befragt hatte. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass dieses Unternehmen einen großen Einfluss auf die Durchschnittsbewertungen der Gruppe der Führungskräfte hat. Die Abbildung 4 zeigt die Analyseergebnisse in Form des durchschnittlichen Mischpults pro Gruppe.

Die in der Abbildung 4 ersichtlichen Unterschiede in den Mittelwerten können mit Ausnahme der Stellhebel vier (Dynamik der Organisation) und neun (Individual- vs. Kollektivinteresse) als statistisch signifikant gelten (s. Tabelle 2).

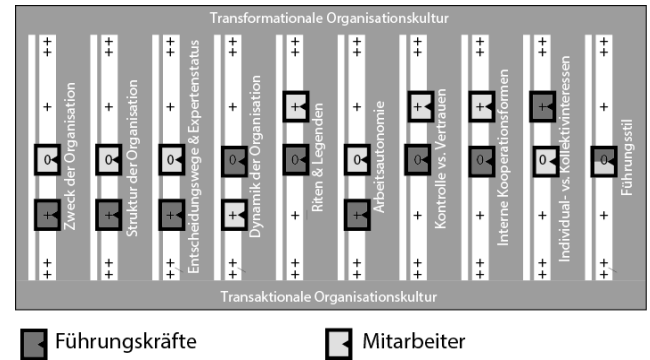


Abbildung 4: Wahrnehmung der eigenen Organisationskultur aus der Sicht von Führungskräften und Mitarbeitern.

Entgegen der in H1 formulierten Arbeitshypothese lässt sich keineswegs sagen, dass die befragten Führungskräfte ihre Organisationskultur als transformationaler einschätzen als die Mitarbeiter. Ganz im Gegenteil zeigen die in der Hauptstudie erhobenen Daten, dass die Führungskräfte in acht der zehn Stellhebel die Kultur ihrer Organisation als transaktionaler beschreiben als die Mitarbeiter. Die Ergebnisse stehen unter dem Vorbehalt, dass ein Unternehmen nur Führungskräfte befragte. Dieses Unternehmen zeigt ein Mischpult mit einer extremen transaktionalen Ausprägung. Werden die Antworten dieses Unternehmens in der Auswertung ausgelassen, zeigt sich, dass die Mittelwerte der Führungskräfte der verbleibenden sieben Unternehmen sich in eine transformationale Richtung verschieben, allerdings nicht so stark, als dass sich signifikante Mittelwertsunterschiede ergäben. Führungskräfte und Mitarbeiter schätzen die Kultur ihrer Unternehmen gemäß unserer Daten gleich ein, die H1 muss auf der Basis der Daten unserer Hauptstudie verworfen werden.

Tabelle 2: Ergebnisse der Mittelwertsvergleiche zwischen Führungskräften und Mitarbeitern.

Stellhebel	N	M FK	SD	N	M MA	SD	F	p	η^2
SH1 Zweck der Organisation	132	2.90	.59	147	3.08	.66	5.74	.02	.02
SH2 Struktur der Organisation	132	2.83	.83	147	3.07	.75	6.61	.01	.02
SH3 Entscheidungswege	132	2.93	.78	147	3.15	.87	4.86	.03	.02
SH4 Dynamik der Organisation	132	3.26	.74	147	3.19	.73	.69	.41	.00
SH5 Riten und Legenden	132	3.41	.74	147	3.58	.72	3.79	.05	.01
SH6 Arbeitsautonomie	132	2.92	.59	147	3.10	.63	5.76	.02	.02
SH7 Kontrolle oder Vertrauen	132	3.21	.79	147	3.49	.79	8.17	.00	.03
SH8 Formen der internen Kooperation	132	3.62	.63	147	3.80	.70	4.80	.03	.02
SH9 Individual- oder Kollektivinteresse	132	3.45	.58	147	3.30	.53	4.62	.03	.02
SH10 Führungsstil	132	3.53	.63	147	3.56	.75	.10	.75	.00

Anmerkung: N: Stichprobe; M FK: Mittelwert Führungskräfte; M MA: Mittelwert Mitarbeiter, Werte gehen von 1 (stark transaktional) bis 5 (stark transformational); F- und p-Wert mit $df : 1; 277$; η^2 : Effektstärke.

H2: Mit der zweiten Arbeitshypothese wurde angenommen, dass Produktionsunternehmen eine transaktionalere Kultur aufweisen als Dienstleistungsunternehmen. Zur Überprüfung wurden 157 Antwortpersonen, die in Produktionsbetrieben arbeiten, mit 132 Antwortpersonen, die in einem Dienstleistungsunternehmen arbeiten, verglichen. Die

Abbildung 5 stellt die Ergebnisse in Form des durchschnittlichen Mischpults der beiden Vergleichsgruppen dar.

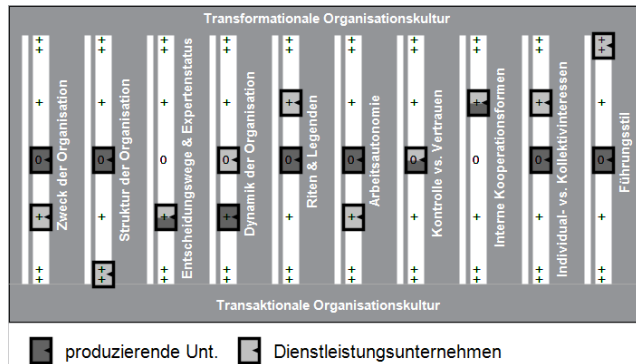


Abbildung 5: Wahrnehmung der eigenen Organisationskultur in produzierenden Unternehmen im Vergleich zu Dienstleistungsunternehmen.

Gemäß der Daten der Hauptstudie empfinden Mitarbeiter in Dienstleistungsunternehmen den vorherrschenden Führungsstil (Stellhebel zehn) als erheblich transformationaler als Mitarbeiter in Produktionsunternehmen. Ebenso wird in Dienstleistungsunternehmen die eigene Organisation als dynamischer (Stellhebel vier) wahrgenommen als in Unternehmen der produzierenden Industrie. Beide Unterschiede sind statistisch signifikant (s. Tabelle 3).

Tabelle 3: Ergebnisse der Mittelwertsvergleiche zwischen Produktions- und Dienstleistungsunternehmen.

Stellhebel	N	M	SD	N	M	SD	F	p	η^2
		Prod.		DL					
SH1 Zweck der Organisation	157	3.01	.62	132	2.98	.66	.18	.67	.00
SH2 Struktur der Organisation	157	3.19	.73	132	2.71	.81	28.02	.00	.09
SH3 Entscheidungswege	156	3.02	.83	132	3.08	.85	.36	.55	.00
SH4 Dynamik der Organisation	156	3.10	.77	131	3.36	.69	8.65	.00	.03
SH5 Riten und Legenden	157	3.48	.73	131	3.55	.73	.76	.38	.00
SH6 Arbeitsautonomie	156	3.13	.58	131	2.91	.64	9.30	.00	.03
SH7 Kontrolle oder Vertrauen	157	3.35	.80	131	3.38	.82	.11	.74	.00
SH8 Formen der internen Kooperation	157	3.71	.70	132	3.70	.70	.00	.98	.00
SH9 Individual- oder Kollektivinteresse	157	3.26	.50	132	3.48	.60	11.56	.00	.04
SH10 Führungsstil	157	3.42	.72	132	3.71	.65	12.10	.00	.04

Anmerkung: N: Stichprobe; M Prod.: Mittelwert Produktionsunternehmen; M DL: Mittelwert Dienstleistungsunternehmen, Werte gehen von 1(stark transaktional) bis 5 (stark transformational); F- und p-Wert mit $df: 1; 287$; η^2 : Effektstärke.

Entgegen der in H2 formulierten Annahme weisen die Stellhebel zwei (Struktur der Organisation) und Stellhebel sechs (Arbeitsautonomie) bei produzierenden Unternehmen eine mittlere Ausprägung aus wohingegen bei Dienstleistungsunternehmen in diesen beiden Stellhebeln eine deutlich transaktionale Einschätzung vorliegt. Diese Unterschiede sind auch statistisch signifikant. Die in H2 formulierte Arbeitshypothese, demnach in Dienstleistungsunternehmen eine transformationalere Organisationskultur herrscht als in Produktionsbetrieben, lässt sich nach unseren Daten nicht generell bestätigen. Gemäß unserer augenscheinlichen Einschätzung der untersuchten Unternehmen lässt sich vielmehr feststellen, dass es eine starke Annäherung von Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen gibt: In Dienstleistungsunternehmen wurden zunehmend formalisierte, fabrikähnliche Herstellungsprozesse eingeführt wohingegen in Produktionsunternehmen ein Trend zu mehr Arbeitsautonomie und einer eigenverantwortlichen Beteiligung der Produktionsmitarbeiter zu beobachten ist.

H3: Mit der dritten Arbeitshypothese sollte überprüft werden, ob das Alter einer Organisation in Zusammenhang steht mit der wahrgenommenen Organisationskultur. Es wurde vermutet, dass junge Unternehmen ein Mischpult ausweisen mit einer stärker transformationalen Ausprägung als ältere Unternehmen. Zur Überprüfung dieser Annahme wurden die acht in der Hauptstudie untersuchten Unternehmen nach ihrem Unternehmensalter eingeteilt in die beiden Auswertungsgruppen jünger oder älter als 20 Jahre.

Die Details dieser Auswertung sind aus der Tabelle 4 ersichtlich, eine Übersicht über die Ergebnisse bietet die Abbildung 6.

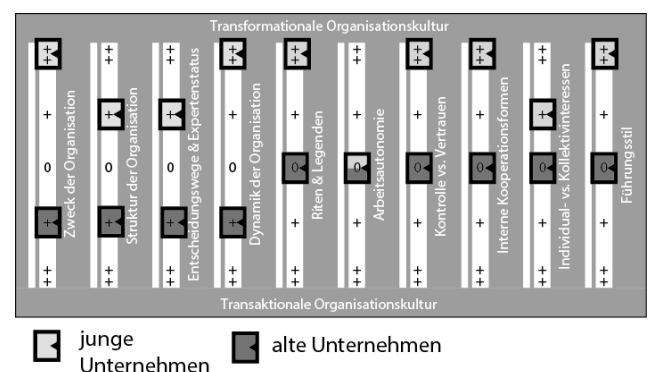


Abbildung 6: Wahrnehmung der eigenen Organisationskultur in jungen gegenüber alten Unternehmen.

Unsere Daten zeigen, dass junge Unternehmen eine transformationalere Organisationskultur aufweisen als ältere Unternehmen.

Die H3 kann in diesem Sinne bestätigt werden; die Mittelwertsunterschiede erweisen sich in acht der zehn Stellhebel als statistisch signifikant. Die Stellhebel zwei (Struktur der Organisation) und drei (Entscheidungswege & Expertenstatus) deuten beispielsweise darauf hin, dass es in jungen Unternehmen mehr Gestaltungsspielraum und Einflussmöglichkeiten für den Einzelnen gibt.

Tabelle 4: Ergebnisse der Mittelwertsvergleiche zwischen jungen und alten Unternehmen.

Stellhebel	N	M ≤ 20 J.		M > 20 J.		F	p	η ²
		SD		SD				
SH1 Zweck der Organisation	73	3.32	.72	2.89	.57	27.21	.00	.09
SH2 Struktur der Organisation	73	3.24	.79	2.88	.78	11.86	.00	.04
SH3 Entscheidungswege	73	3.42	.90	2.93	.78	20.33	.00	.07
SH4 Dynamik der Organisation	73	3.69	.67	3.06	.70	44.34	.00	.14
SH5 Riten und Legenden	73	3.85	.67	3.40	.72	22.71	.00	.07
SH6 Arbeitsautonomie	73	3.12	.64	3.00	.61	2.43	.12	.01
SH7 Kontrolle oder Vertrauen	73	3.72	.85	3.24	.76	19.78	.00	.07
SH8 Formen der internen Kooperation	73	3.98	.73	3.61	.66	16.49	.00	.05
SH9 Individual- oder Kollektivinteresse	73	3.42	.61	3.34	.54	.90	.34	.00
SH10 Führungsstil	73	3.91	.74	3.43	.64	28.51	.00	.09

Anmerkung: N: Stichprobe; M ≤ 20 J.: Mittelwert junge Unternehmen; M > 20 J.: Mittelwert alte Unternehmen, Werte gehen von 1 (stark transaktional) bis 5 (stark transformational); F- und p-Wert mit df: 1; 287; η²: Effektstärke.

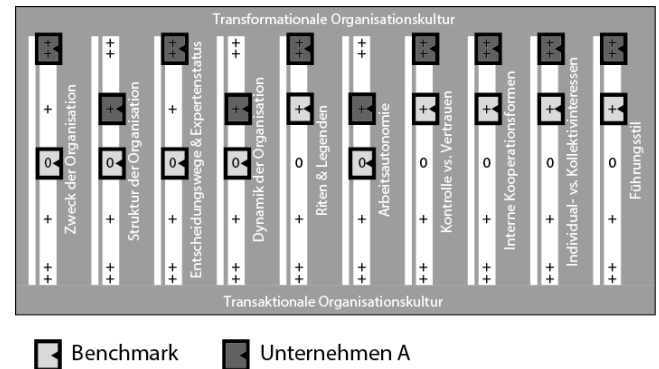
Der besondere Zweck der Organisation (Stellhebel eins) scheint in jungen Unternehmen noch unmittelbarer erlebt zu werden als in älteren Unternehmen. Auch scheint es in jungen Unternehmen eher möglich zu sein, bereichsübergreifend zu kooperieren (Stellhebel acht) und vertrauensvoll zusammenzuarbeiten (Stellhebel sieben), der Kollektiverfolg steht stärker im Vordergrund (Stellhebel fünf und neun). Die Arbeitsautonomie (Stellhebel sechs) wird in jungen wie alten Unternehmen gleich wahrgenommen. Insgesamt ist eine eindeutig transformationalere Ausrichtung der untersuchten jungen Unternehmen gegenüber den älteren zu erkennen.

5.6 Ergebnisse: Fallbeispiel

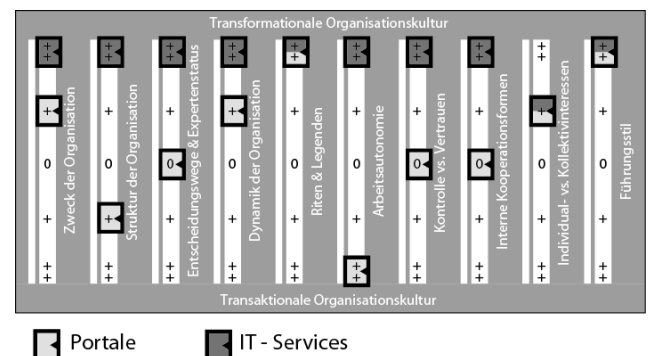
Zur Illustration der Auswertungsmöglichkeiten des HPO-Analyzers stellen wir hier die Ergebnisse eines Unternehmens der Hauptstudie beispielhaft vor. Das Unternehmen A ist ein Dienstleistungsunternehmen mit Sitz im Westen Deutschlands, das auf der eigenen Homepage von sich behauptet, in kein gängiges Raster einzuordnen zu sein, die Vielfalt zu lieben, über den Tellerrand hinauszuschauen und auch unkonventionelle Pfade einzuschlagen. Der HPO-Analyzer soll zeigen, ob diese Selbstbeschreibung von den Mitarbeitern geteilt wird.

Die Mitarbeiter dieses Unternehmens teilen sich in zwei Bereiche auf: Im Bereich IT-Services werden für Großunternehmen individuelle Softwarelösungen mit einem hohen Innovations- und Alleinstellungsgrad entwickelt während im Bereich Portale per Telefon Werbeflächen für die unternehmenseigenen Web-Portale verkauft werden. Es wurden alle 34 Mitarbeiter zur Online-Befragung mit dem HPO-Analyzer eingeladen. 27 Mitarbeiter füllten den Fragebogen aus, was einer Rücklaufquote von 79 Prozent entspricht.

Nach der Auswertung der Daten ist ein eindeutiges Ergebnis festzustellen. Alle zehn Stellhebel zeigen eine hoch transformationale Ausprägung und weisen im Vergleich zum Benchmark in allen Stellhebeln einen statistisch signifikanten Mittelwertsunterschied auf. Die auf der Homepage dargestellte, transformationale Philosophie des Unternehmens ist demnach tatsächlich bei den Mitarbeitern verankert und wird von ihnen ebenso wahrgenommen. Die Abbildung 7 gibt eine Übersicht über die Ergebnisse des Beispielunternehmens im Vergleich zum Benchmark.

**Abbildung 7: Mischpult der Organisationskultur für das Beispielunternehmen A im Vergleich zum Benchmark.**

Von den insgesamt 27 Antwortpersonen haben 23 angegeben, in welchem Bereich sie arbeiten. Mit elf Personen im Bereich Portale bzw. zwölf im Bereich IT-Services ergibt sich eine nahezu gleiche Aufteilung der Antwortpersonen auf die beiden Unternehmensbereiche. Die Abbildung 8 zeigt die Ergebnisse des Unternehmens A aufgeschlüsselt nach Unternehmensbereichen.

**Abbildung 8: Mischpult der Organisationskultur für die beiden Bereiche des Unternehmens A.**

Ein aufschlussreiches Bild zeigt sich in der separaten Analyse nach Unternehmensbereichen. Alle zehn Stellhebel werden von den Mitarbeitern des Bereichs IT-Services als hoch transformational empfunden, lediglich der Stellhebel neun (Individual vs. Kollektivinteresse) ist nicht maximal transformational ausgeprägt, tendiert aber dennoch in die transformationale Richtung. Alle Mitarbeiter im Bereich IT-Services verfügen über einen Hochschulabschluss. Die Geschäftsführerin spricht über diesen Bereich als „unser High-Performance-Team“, das „immer etwas Neues benötigt“. Besonders deutlich fällt der Unterschied zwischen den beiden Unternehmensbereichen im Stellhebel drei (Entscheidungswege & Expertenstatus) und im Stellhebel sechs (Arbeitsautonomie) aus.

Die Relevanz der Unterschiede kann durch eine große Effektstärke ($\eta^2 = .18$ bei Stellhebel drei und $\eta^2 = .44$ bei Stellhebel sechs) bestätigt werden. Der Geschäftsführer gibt ein Beispiel für die hohe transformationale Ausprägung im Stellhebel drei (Entscheidungswege & Expertenstatus): Die Mitarbeiter des Bereichs IT-Services treten an den Geschäftsführer heran und schlagen für einen Kunden eine unkonventionelle Software vor, die ihrer Meinung nach besonders gut zu diesem Kunden passt. Der Geschäftsführer vertraut dem Urteil seiner Mitarbeiter und gibt den Mitarbeitern die Freiheit, dieses neue Softwareprogramm auszuprobieren. Er vertritt die Meinung seiner Mitarbeiter gegenüber dem Kunden, auch wenn dieser eher skeptisch auf die Software reagiert. Dadurch bestätigt er seine Mitarbeiter in ihrem Expertenstatus.

Demgegenüber schätzen die Mitarbeiter des Bereichs Portale die Organisationskultur erheblich transaktionaler ein als ihre Kollegen im Bereich IT-Services. Besonders die Stellhebel zwei (Struktur der Organisation), sechs (Arbeitsautonomie) und sieben (Kontrolle vs. Vertrauen) werden im Bereich Portale als stark transaktional ausgeprägt wahrgenommen. Die Geschäftsführer meinen dazu, dass „die Unterschiede zwischen Portale und IT-Services nicht überraschend“ sind. Die Mitarbeiter im Bereich Portale werden enger geführt als die Mitarbeiter des Bereichs IT-Services. Sie arbeiten in einem Call Center und haben die Aufgabe, Anzeigen für die unternehmenseigenen Web-Portale zu verkaufen. Aufgrund unbefriedigender Umsätze wurde knapp ein Jahr vor dem Befragungszeitpunkt mit dem HPO-Analyzer unter zu Hilfenahme eines externen Beraters eine regulierende Software eingeführt, welche über Bildschirm-Pop-ups die Häufigkeit und die Zielkunden der vorzunehmenden Akquiseanrufe steuert.

Die Mitarbeiter fühlen sich nach eigenem Bekunden durch das neue Programm unter Druck gesetzt, streng kontrolliert und in ihrer Arbeitsautonomie eingeschränkt. Diese Eindrücke werden in den entsprechenden Stellhebeln des HPO-Analyzers widergespiegelt.

Trotz der Unterschiede zwischen den beiden Bereichen betrachten die beiden Geschäftsführer ihre Organisation als „eine Firma“. Dies wird offenbar auch von den Mitarbeitern so wahrgenommen. Der vorherrschende Führungsstil (Stellhebel zehn) und der wahrgenommene Gemeinsinn werden in beiden Bereichen gleichermaßen als hoch transformational ausgeprägt eingestuft. Die Varianzanalyse bestätigt die Aussage, da sie keine signifikanten Unterschiede bei den Stellhebeln fünf (Riten & Legenden) und neun (Individual- vs. Kollektivinteresse) zeigt, welche das Wir-Gefühl repräsentieren. Offenbar wird die Organisation von beiden Bereichen in diesen Aspekten gleich wahrgenommen. Das Wir-Gefühl wird in dem Unternehmen beispielsweise durch gemeinsame Rituale wie die „Bieruhr“ – das gemeinsame Biertrinken am Freitag-nachmittag –, tägliches gemeinsames Mittagessen oder das Angebot, gemeinsam Sport zu treiben, gestärkt.

Wir bewerten dieses Fallbeispiel dahingehend, dass der HPO-Analyzer die Unterschiede in den einzelnen Unternehmensbereichen aufdecken und zutreffend identifizieren konnte.

Für die Organisation bedeuten die Ergebnisse der Messung, dass die beiden Unternehmensbereiche unterschiedliche Kulturen ausgebildet haben, was zunächst angesichts der Unterschiedlichkeit der Aufgaben nicht verwundert. Es besteht die Gefahr einer Überregulierung der Arbeit im Bereich Portale und einer Vertiefung der bereits erkennbaren kulturellen Trennung der beiden Unternehmensbereiche. Umso erfreulicher ist für dieses Unternehmen das Ergebnis zu werten, dass aktuell noch ein starker Gemeinsinn vorherrscht und sich die Mitarbeiter einer gemeinsamen Unternehmung zugehörig fühlen.

6 Fazit

In diesem Artikel wurde über die Konstruktion und Optimierung des HPO-Analyzers als Fragebogeninstrument zur Messung der Organisationskultur berichtet. Das Instrument ermöglicht eine Einschätzung von zehn Faktoren der Organisationskultur, welche jeweils auf einem Kontinuum zwischen den Extremen einer rein transaktionalen oder einer rein transformationalen Ausprägung in einem Mischpult abgebildet werden. Zur Konstruktion des Messinstruments wurden Daten aus insgesamt acht klein- und mittelständischen Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum verwendet. Die Geschäftsführungen der untersuchten Unternehmen bewerteten die Ergebnisse des HPO-Analyzers als plausibel und konnten die quantitativen Daten durch eigene Beobachtungen und Fallbeispiele augenscheinlich validieren. Offenbar bildet der HPO-Analyzer die untersuchten Kulturdimensionen zutreffend ab.

Die in der Hauptstudie erkannten Defizite der Items in Stellhebel zwei, sechs und neun hatten zur Folge, dass diese Items eliminiert und durch neue Items ersetzt wurden. Mit dieser optimierten Version des HPO-Analyzers wurde mittlerweile die Organisationskultur in zwölf weiteren klein- und mittelständischen Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum untersucht. Die Benchmarkdaten können durch den praktischen Einsatz des Instruments fortlaufend verbessert werden; zurzeit umfasst die Benchmarkgruppe zwanzig Unternehmen mit knapp über 1.000 Antwortpersonen.

Die praktische Nützlichkeit des HPO-Analyzers wurde nach Einschätzung der befragten Geschäftsführungen darin gesehen,

- das häufig als sperrig erlebte Konstrukt der Organisationskultur zu operationalisieren und damit eines gezielten Managements zugänglich zu machen,
- die richtigen Handlungsfelder in der Organisationsentwicklung zu identifizieren und
- die eigenen Aktivitäten der Kulturentwicklung zu kanalisieren und anhand des Mischpults konkrete Kulturinterventionen zu planen.

Wie die Ergebnisse des HPO-Analyzers in einem Unternehmen für einen umfassenden Kulturentwicklungsprozess verwendet wurden, zeigt Villalaz (2012) beispielhaft auf.

Er verwendete die Befragungsergebnisse zur Identifikation der Handlungsfelder der Kultur- und Organisationsentwicklung und erarbeitete mit dem Geschäftsleitungsteam einen Maßnahmenplan zur Optimierung von zwei ausgewählten Stellhebeln des Mischpults. Heidbrink und Jenewein (2011) trugen für jeden der zehn Stellhebel des Mischpults praktische Fallbeispiele zusammen, wie es Unternehmen vermocht haben, ihre Kultur in dem jeweiligen Kriterium zu entwickeln.

Beldycki (2013) unterzog den HPO-Analyzer einer ersten empirischen Validitätsüberprüfung. Er setzte die Befragungsergebnisse des HPO-Analyzers in Bezug zu den Resultaten des von Bass und Avolio (1993) entwickelten Instruments des Organizational Description Questionnaires, ODQ. Auf der Basis von Erhebungsdaten aus vier Unternehmen aus Deutschland und Russland ($N = 224$) stellte er fest: „Firstly, this study confirms the convergent validity of the HPO towards the ODQ on a significant level.

There are no doubts that the HPO and the ODQ measure the same characteristics of organizational culture.” (Beldycki, 2013, S. 42). Aufgrund der geringeren Volatilität bei kleinen Stichprobengrößen hält Beldycki den HPO-Analyzer für besonders geeignet für die Kulturmessung in klein- und mittelständischen Unternehmen. Er führt weiterhin aus, dass der HPO-Analyzer aufgrund der Unterteilung des Kulturbegriffs in die zehn Stellhebel praktische Vorteile gegenüber dem ODQ biete.

In der Folge wird es erforderlich sein, weitere Organisationen aus unterschiedlichen Branchen, Größenkategorien und Regionen zu untersuchen, um das vorliegende Messinstrument weiter zu optimieren und zusätzliche Vergleichsdaten zu generieren. Der HPO-Analyzer liegt in Deutsch, Russisch und Englisch vor. Es steht aus zu untersuchen, ob die Sprache des Fragebogens oder der Kulturraum, in dem das Instrument eingesetzt wird, einen Einfluss auf die Ergebnisse haben. Schließlich sind weitere Untersuchungen zur Überprüfung der sich andeutenden praktischen Nützlichkeit und der Validität durchzuführen.

7 Literaturverzeichnis

- American Management Association (2007). *How to build a High-Performance Organization. A Global Study of Current Trends and Future Possibilities 2007-2017*. New York: AMA.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 441-462.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. New York: Thousand Oaks.
- Bhalla, V., Caye, J. M., Dyser, A., Dymond, L., Morieux, Y., Orlander, P. (2011). *High-Performance Organizations; The Secrets of their Success*. Boston: The Boston Consulting Group.
- Beldycki, D. (2013). *The Change Process of Organizational Culture: Validation of a Measurement Tool – The High-Performance Organization Analyzer*. Valendar: WHU Otto Beisheim School of Management.
- Brenner, S. (2012). *High-Performance Organization Analyzer - Die Entwicklung eines Instruments zur Messung der Organisationskultur*. Köln: Hochschule Fresenius.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Heidbrink, M. & Jenewein, W. (2011). *High-Performance-Organisationen. Wie Unternehmen eine Hochleistungskultur aufbauen*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Jenewein, W. & Heidbrink, M. (2008). *High-Performance-Teams. Die fünf Erfolgsprinzipien für Führung und Zusammenarbeit*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Sackmann, S. A. (2006). *Betriebsvergleich Unternehmenskultur. Welche kulturellen Faktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg?* Neubiberg: Universität der Bundeswehr München.
- Villalaz, A. (2012). *Kuhn Rikon's path towards high performance. A cultural analysis and concrete change measures*. Maastricht: EuroMBA.

Korrespondenzadresse:

Dr. Marcus Heidbrink
Vogelsanger Weg 30
D-50858 Köln
GERMANY

marcus.heidbrink@gmail.com