

**Der Einfluss einer neuen Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur –
Herleitung eines Ablaufschemas zur spezifischen Bestimmung von
Unternehmenskultur in einem bestimmten Unternehmen**

Zur Erlangung des akademischen Grades eines
DOKTORS DER PHILOSOPHIE (Dr. phil.)

von der KIT-Fakultät für Geistes- und Sozialwissenschaften des
Karlsruher Instituts für Technologie (KIT)
angenommene

DISSERTATION

von

Sven Binder
aus Hameln

KIT-Dekan: Prof. Dr. Michael Mäs

1. Gutachter: Prof. Dr. Lars Windelband
2. Gutachter: Prof. Dr. Karl-Heinz Gerholz

Tag der mündlichen Prüfung: 30.09.2024

Kurzzusammenfassung

Spätestens seit den 1980er Jahren ist Unternehmenskultur Untersuchungsgegenstand unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen. Dennoch sind die beteiligten Disziplinen sogar über die Definition von Unternehmenskultur, aber auch bzgl. der Faktoren, die Unternehmenskulturen beeinflussen und wiederum von Unternehmenskulturen beeinflusst werden, uneinig. In der vorliegenden Arbeit wird ein evolutionsorientiertes Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur hergeleitet, das sowohl die verschiedenen wissenschaftlichen Sichtweisen auf Unternehmenskultur berücksichtigt als auch für die Anwendung in einem konkreten Einzelfall im Sinne eines Erfassungsinstrumentes operationalisiert werden kann. Unter anderem kann dieses Erfassungsinstrument auch zur Messung des Einflusses einer neuen Arbeitswelt auf eine Unternehmenskultur verwendet werden. Da sich Arbeitswelten immer stärker verändern und eine solche systematische Messung bisher nicht erfolgt ist, können in diesem Bereich somit erste empirische Ergebnisse gewonnen werden.

Als Erstes werden die Relevanz des Themas beleuchtet und die unterschiedlichen Definitionen, Modelle, Sichtweisen und Erfassungsinstrumente von Unternehmenskultur analysiert und systematisch dargestellt. Anhand dieser Analyse wird deutlich, dass es einen Bedarf an einem evolutionsorientierten Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur gibt. Daraus leitet sich auch die erste Forschungsfrage ab, wie ein solches evolutionsorientiertes Ablaufschema entwickelt werden kann, das – wie bereits erwähnt – die verschiedenen wissenschaftlichen Sichtweisen auf Unternehmenskultur berücksichtigt und für die Anwendung in einem konkreten Einzelfall operationalisiert werden kann. Um diese Fragestellung beantworten zu können, werden die Ausgangsbasis für eine solche Entwicklung und verschiedene Herangehensweisen dazu im Detail beschrieben. Basierend auf diesen Erkenntnissen kann ein entsprechendes Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur mittels einer analytischen Exploration umgesetzt werden. Diese analytische Exploration ermöglicht die Klärung des Verständnisses von Unternehmenskultur und erlaubt damit auch die Analyse des Zusammenhangs zwischen einer neuen Arbeitswelt und der Unternehmenskultur. Dieser Einfluss einer neuen Arbeitswelt, in diesem Fall der räumliche Umzug, wird in einer Fallstudie in analytisch exemplarischer Weise unter dem systematischen Einbezug von

Expertenwissen untersucht. Diese Untersuchung berücksichtigt die Zeit als zu beachtende Komponente und ist ressourcenschonend durchführbar.

Im zweiten Teil der Arbeit wird der aktuelle Forschungsstand im Themenfeld der neuen Arbeitswelten dargestellt. Anhand dieser Darstellung wird deutlich, dass eine Messung des Einflusses einer neuen Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur – wie erwähnt – bislang noch nicht durchgeführt wurde. Somit kann die zweite Forschungsfrage abgeleitet werden, wie das entwickelte Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur operationalisiert werden kann, um in einem konkreten Fall zur Messung von Einflüssen einer neuen Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur angewendet zu werden. In der vorliegenden Arbeit ist der konkrete Fall der Einfluss einer durch einen Umzug entstandenen neuen Arbeitswelt eines mittelständischen Unternehmens, den es zu messen und zu erforschen gilt. Die Intention seitens der Geschäftsführung des betreffenden Unternehmens für das Kreieren dieser neuen Arbeitswelt war unter anderem, die Unternehmenskultur zu verbessern. Durch die Anwendung in dieser exemplarischen Einzelfallstudie wird das hergeleitete Ablaufschema zur spezifischen Bestimmung von Unternehmenskultur in einem bestimmten Unternehmen verwendet.

Im Zuge dieser Einzelfallstudie können unter anderem die aus der Literatur abgeleiteten Erkenntnisse, dass die individuelle Wahrnehmung und das Empfinden der Mitarbeiter zentrale Aspekte sind, bestätigt werden. Diese führten dazu, dass sich die Unternehmenskultur im Fallbeispiel nach dem Umzug sogar leicht negativ veränderte. Ebenso kann nach Auswertung der Einzelfallstudie empirisch bestätigt werden, dass sich das Verständnis von Unternehmenskultur mit der Zeit verändert – eine der sehr wenigen über verschiedene wissenschaftliche Disziplinen bestehende Gemeinsamkeit bezüglich des Verständnisses von Unternehmenskultur. Abschließend werden Möglichkeiten für Ergänzungen sowie weitere empirische Untersuchungen und Forschung aufgezeigt.

Anmerkung: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird das generische Maskulinum verwendet und auf geschlechterspezifische Sprachformen (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

I. Inhaltsverzeichnis

I.	Inhaltsverzeichnis	IV
II.	Abbildungsverzeichnis	VII
III.	Tabellenverzeichnis	X
IV.	Abkürzungsverzeichnis	XI
1.	Einleitung	1
1.1	Relevanz und Zielsetzung der Arbeit	2
1.2	Aufbau der Arbeit	9
2.	Gestaltung und Entwicklung von Unternehmenskultur	12
2.1	Herleitung des Begriffs Unternehmenskultur	13
2.1.1	Definition Unternehmen	14
2.1.2	Definition Kultur	15
2.1.3	Definition Unternehmenskultur	17
2.2	Modelle der Unternehmenskultur	20
2.2.1	Modelle der Unternehmenskultur – Typisierung	20
2.2.2	Modelle der Unternehmenskultur – Profilmäße	22
2.2.3	Verbindende Gemeinsamkeiten	24
2.3	Sichtweisen auf die Unternehmenskultur	25
2.3.1	Variablen-Ansatz	26
2.3.2	Metaphern-Ansatz	26
2.3.3	Dynamischer Ansatz und FOSI-Modell	27
2.3.4	Konstrukt-Ansatz	28
2.3.5	Verbindende Gemeinsamkeit	30
2.4	Die Entwicklung von Unternehmenskultur	30
2.4.1	Veränderung nach Schein	30
2.4.2	Veränderung nach Hatch	31
2.4.3	Veränderung nach Gagliardi	32
2.4.4	Veränderung nach dem Dualitätsprinzip	33
2.5	Zwischenfazit I	34

2.6	Erfassung von Unternehmenskultur	35
2.6.1	Überblick über bestehende Methoden zur Erfassung / Erfassungsinstrumente.....	36
2.6.2	Exemplarische Analyse der Methoden zur Erfassung / Erfassungsinstrumente.....	50
2.7	Zwischenfazit II und Ableitung der Forschungsfrage I.....	57
3.	Herleitung eines Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur	59
3.1	Bedarf an einem neuen Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur	61
3.2	Erläuterung der Ausgangsbasis des zu entwickelnden Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur.....	68
3.3	Umgang mit Ungewissheit im Modellerstellungs-Zusammenhang	70
3.3.1	Qualitative Erfassung von Expertenwissen.....	79
3.3.2	Quantitative Erfassung von Expertenwissen.....	87
3.3.3	Resümee zur Erfassung des Expertenwissens.....	91
3.4	Zwischenfazit III.....	100
4.	Neue Arbeitswelten	102
4.1	Grundlagen zu neuen Arbeitswelten.....	103
4.2	Neue räumliche Arbeitswelt.....	105
4.3	Einfluss der Digitalisierung auf die neue räumliche Arbeitswelt.....	118
4.4	Zwischenfazit IV und Ableitung der Forschungsfrage II.....	141
5.	Anwendung des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur in einem Fallbeispiel.....	144
5.1	Besonderheiten einer Fallstudie	145
5.2	Beschreibung der Fallstudie	146
5.3	Konkrete Operationalisierung des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur für die Anwendung in einem Fallbeispiel.....	150
5.3.1	Vorgehensweise zum Unternehmenskulturverständnis des Unternehmens.....	151

5.3.2	Vorgehensweise zur quantitativen Einordnung des Unternehmenskulturverständnisses des Unternehmens	162
5.4	Zwischenfazit V	167
6.	Durchführung und Auswertung der Fallstudie	169
6.1	Durchführung der quantitativen Einordnung des Unternehmenskulturverständnisses des betrachteten Unternehmens.....	170
6.2	Evaluation des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur...	177
6.3	Ergebnisse der Fallstudie	181
6.3.1	Ergebnisse der Vorheranalyse: Bewertung der Aussagen.....	183
6.3.2	Ergebnisse der Nachheranalyse: Bewertung der Aussagen.....	186
6.4	Ergebnisdiskussion und Interpretation.....	190
6.4.1	Vergleichende Analyse der Ergebnisse der Vorher- und Nachheranalyse sowie Interpretation	191
6.4.2	Hintergründe und Interpretation der Ergebnisse	193
6.5	Zwischenfazit VI	200
7.	Schlusswort und Ausblick.....	202
7.1	Zusammenfassung	203
7.2	Implikationen und Ausblick	210
8.	Literaturverzeichnis	215
V.	Anhang.....	

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einordnung, Inhalt und Zielsetzung des ersten Kapitels im Gesamtkontext der Arbeit (eigene Darstellung 2018).....	1
Abbildung 2: Übersicht zum Aufbau der Arbeit und der Zielsetzung der einzelnen Kapitel (eigene Darstellung 2018).	10
Abbildung 3: Einordnung, Inhalt und Zielsetzung des zweiten Kapitels im Gesamtkontext der Arbeit (eigene Darstellung 2018).....	13
Abbildung 4: Kulturtypologie, eigene Darstellung nach dem Modell von Handy (in Wien und Franzke 2014, S. 37).	21
Abbildung 5: Unternehmenskulturmodell (eigene Darstellung nach Schein 2004, S. 26).	23
Abbildung 6: Dualitätsprinzip (eigene Darstellung nach Scholz 2013, S. 930).	24
Abbildung 7: Das FOSI-Modell (eigene Darstellung nach Scholz 2013, S. 948).	27
Abbildung 8: Die Veränderung der Unternehmenskultur (eigene Darstellung nach Hatch 1993, S. 660).....	31
Abbildung 9: Entwicklung der Unternehmenskultur (eigene Darstellung nach Gagliardi 1986, S. 132).	33
Abbildung 10: Dualitätsprinzip (eigene Darstellung nach Scholz 2013, S. 930).	34
Abbildung 11: Überblick über verschiedene Arten der Erfassung von Unternehmenskultur (eigene, erweiterte Darstellung nach Sackmann 2007, S. 12).	37
Abbildung 12: Überblick über die Entstehung der einzelnen Dimensionen in den Erfassungsinstrumenten (eigene, erweiterte Darstellung nach Sackmann 2007, S. 11).	38
Abbildung 13: Bedürfnispyramide nach Maslow (Darstellung in Anlehnung an Maslow 1943).	54
Abbildung 14: Überblick über den Ursprung der einzelnen Kulturdimensionen (eigene Darstellung nach Sackmann 2007, S. 11).	56
Abbildung 15: Einordnung, Inhalt und Zielsetzung des dritten Kapitels im Gesamtkontext der Arbeit (eigene Darstellung 2018).....	60
Abbildung 16: Veranschaulichung der Modellierung (eigene Darstellung 2019).....	65
Abbildung 17: Übersicht über die verschiedenen Aspekte eines Unternehmenskulturverständnisses gem. Kapitel 2 (eigene Darstellung 2018).....	69

Abbildung 18: Übersicht zu den wichtigsten Merkmalen der vier Typen einer Delphi-Befragung (Häder 2015, S. 363).....	82
Abbildung 19: Expertenauswahl für die einzelnen Delphi-Befragungstypen (Häder 2015, S. 363).....	83
Abbildung 20: Reflektives Messmodell (eigene Darstellung nach Albers und Götz 2006, S. 671).....	90
Abbildung 21: Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur (allgemein) zur Unternehmenskultur (spezifisch) (eigene Darstellung 2019).....	94
Abbildung 22: Drei-Ebenen-Darstellung zur Erfassung des Unternehmenskulturverständnisses (Darstellung nach Steckelberg 2011, 2017).....	97
Abbildung 23: Evolutionäres Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur (allgemein) zur Unternehmenskultur (spezifisch) (eigene Darstellung 2019).....	99
Abbildung 24: Einordnung, Inhalt und Zielsetzung des vierten Kapitels im Gesamtkontext der Arbeit (eigene Darstellung 2018).....	103
Abbildung 25: Zusammenhang zwischen Distanzen und der Wahrscheinlichkeit zu kommunizieren (Allen 2007, S. 26).....	107
Abbildung 26: Erkenntnisse im Bereich neue Arbeitswelten I (eigene Darstellung 2018).....	118
Abbildung 27: Digitaler Transformationsprozess (eigene Darstellung 2018 unter Einbezug von Bouée und Schaible 2015).....	126
Abbildung 28: Die Veränderungskurve (Darstellung 2019, in Anlehnung an Wangen 2003, Wagner et al. 2010, Schuster, Kohorst und Hassan 2017).....	130
Abbildung 29: Erkenntnisse im Bereich neue Arbeitswelten II (eigene Darstellung 2018).....	140
Abbildung 30: Einordnung des fünften Kapitels und Überblick zum Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung 2018).....	145
Abbildung 31: Erste Ebene des evolutionsorientierten Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur (eigene Darstellung 2019).....	157
Abbildung 32: Dimension Arbeitsklima / Umgang miteinander, Auswertung der Experteninterviews (eigene Darstellung 2018).....	160
Abbildung 33: Dimension Unternehmertum im Unternehmen, Auswertung der Experteninterviews (eigene Darstellung 2018).....	161
Abbildung 34: Dimension Kommunikationsorientierung, Auswertung der Experteninterviews (eigene Darstellung 2018).....	161

Abbildung 35: Zweite Ebene des evolutionsorientierten Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur (eigene Darstellung 2019).	163
Abbildung 36: Konkrete Operationalisierung des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur (eigene Darstellung 2019).	168
Abbildung 37: Einordnung des sechsten Kapitels und Überblick zum Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung 2018).	170
Abbildung 38: Verwendeter Fragebogen zur spezifischen Bestimmung der Unternehmenskultur bei der Schiele Maschinenbau GmbH, Seite 1 (2018).....	172
Abbildung 39: Verwendeter Fragebogen zur spezifischen Bestimmung der Unternehmenskultur bei der Schiele Maschinenbau GmbH, Seite 2 (2018).....	173
Abbildung 40: Verwendeter Fragebogen zur spezifischen Bestimmung der Unternehmenskultur bei der Schiele Maschinenbau GmbH, Seite 3 (2018).....	174
Abbildung 41: Übersicht zur Beantwortung der Fragen bezüglich ihrer Wichtigkeit in der Vorher- und Nachheranalyse (2020).	179
Abbildung 42: Häufigkeitsverteilung der Bewertungen für die einzelnen Dimensionen von Unternehmenskultur, Vorheranalyse (eigene Darstellung 2020).	185
Abbildung 43: Häufigkeitsverteilung der Bewertungen für die einzelnen Dimensionen von Unternehmenskultur, Nachheranalyse (eigene Darstellung 2020).....	189
Abbildung 44: Boxplot-Diagramm für die Vorher- und Nachher-Analyse (eigene Darstellung 2024)	194
Abbildung 45: Einordnung des siebten Kapitels und Überblick zum Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung 2018).	203

III. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Drei Kulturperspektiven im Überblick (eigene Darstellung nach Sackmann 2017 (a) und Sander 1992).....	28
Tabelle 2: Auflistung der Erfassungsinstrumente (eigene, erweiterte Darstellung nach Sackmann 2007, S. 12).	39
Tabelle 3: Qualitative und quantitative Interviews im Vergleich (eigene Darstellung nach Lamnek und Krell 2016, S. 315).	87
Tabelle 4: Beeinflussung der Kreativität durch Elemente (Darstellung nach Binder 2017).	112
Tabelle 5: Gegenüberstellung der alten und neuen Arbeitswelt (Darstellung nach Kallio, Kallio und Blomberg 2015).....	114
Tabelle 6: Ausgewählte Definitionen im Kontext der Digitalisierung (Schallmo 2016, S. 4).	119
Tabelle 7: Gegenüberstellung des alten und neuen Gebäudes der Schiele Maschinenbau GmbH (eigene Darstellung 2020).....	150
Tabelle 8: Zusammensetzung des verwendeten Fragebogens (eigene Darstellung 2018).	166
Tabelle 9: Zusammensetzung der Dimension Arbeitsklima / Umgang miteinander (eigene Darstellung 2019).	196

IV. Abkürzungsverzeichnis

AA	Annahmen-Analyse (Kilmann, 1985)
Abs.	Absatz
AU	arbeitsunfähig mit oder ohne Krankschreibung
B&J	Ansatz nach Bourgeois und Jemison (1982)
BS	Ansatz der Bertelsmann Stiftung zur Erfassung von Kultur (2003)
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CA	Culture Assessment (Sackmann 2002/2004)
ca.	circa
CDO	Chief Digital Officer
CM-PM	Concept Mapping - Pattern Matching (Burchell und Kolb 2003)
CO	Culture Orientations (Pümpin und ATAG 1984)
CT	Culture Types (Cameron 1984; Cameron, Freeman und Mishra 1991)
d. h.	das heißt
DOCS	Denison Organizational Culture Survey
et al.	et alii / et alia
Ethnographie	basierend auf Beobachtungen der Beteiligten (z. B. Van Maanen 1988/1991)
F	Frage
f.	folgende
ff.	fortfolgende
F&E	Forschung und Entwicklung
GS	Gregor Schönborn (2014)
Hofstede	Hofstede et al. (1990)

i. S.	im Sinne
i.V.	in Veröffentlichung
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
NF	Innovationstreibende Werte (Fischl 2008)
OASIS	OASIS Culture Questionnaire (University of Michigan/PIMS) (Malik MZSG 2005)
OCI	Organizational Culture Inventory (Human Synergistics 1989/2002)
OCP	Organizational Culture Profile (O'Reilly et al. 1991)
OCPa	Organizational Culture Profile (Ashkanasy et al. 2000)
OCQ	Organizational Culture Questionnaire (Sackmann 2002/2004)
OI	Organizational Ideologies (Harrison 1975)
ON	Organizational Norms Opinionnaire (Alexander 1978)
NA	narrative Ansätze (Erzählungen, Diskursanalyse, Humoranalyse, mündliche Geschichte)
OVQ	Organizational Values Questionnaire (Reino, Kask und Vadi 2007)
RG	Repertory-Grid-Technik (vom Malik Management-Zentrum St. Gallen verwendet)
RM	Roland Marré (1997)
s.	siehe
S.	Seite
Schein	Scheins Ansatz der Kulturanalyse (1985)
s. g.	sogenannte
u. a.	unter anderem
US	C-ENT Fragebogen (Ute Stephan 2008)
U&S	Unterreitmeier und Schwinghammer (2004)
v. a.	vor allem

VdP	Organizational Culture Survey (entwickelt von Van der Post et al. 1998)
VC	Value Culture (Herrmann et al. 2004)
vgl.	vergleiche
vs.	versus
WMS ^{ZfW}	WerteManagementSystem ^{ZfW} (Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW) gGmbH 2018)
z. B.	zum Beispiel
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen
z. T.	zum Teil

1. Einleitung

Die Einleitung gibt einen Überblick zur Relevanz der vorliegenden Arbeit und beschreibt ihre Zielsetzung. Anschließend wird der Aufbau erläutert und im Ergebnis der wissenschaftliche Anspruch der Arbeit dargelegt.

Zur besseren Einordnung der einzelnen Kapitel in den Gesamtkontext der Arbeit fasst die untenstehende Grafik den Inhalt des jeweiligen Kapitels zusammen und zeigt auf, welche Zwischenergebnisse in dem Kapitel angestrebt und welche erzielt wurden. Der grau hinterlegte Bereich symbolisiert jeweils das aktuelle Kapitel.

	Kapitel	Inhalt	Zwischenergebnis
Theoretische Ebene	Kapitel 1: Einleitung	Ausgangssituation Problemstellung Zielsetzung und Relevanz	Aufzeigen des wissenschaftlichen Anspruchs der Arbeit
	Kapitel 2: Theoretische Grundlagen	Terminologische Basis Forschungsstand Unternehmens- kulturforschung und -messung	Untersuchungsgrundlage Identifikation der Forschungslücke Herleitung Forschungsfrage 1
	Kapitel 3: Herleitung eines Ablaufschemas	Theoretischer Bezugsrahmen Herleitung des Ablaufschemas	Aufstellen eines Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur
	Kapitel 4: Grundlagen neue Arbeitswelten	Terminologische Basis Forschungsstand	Identifikation der bestehenden empirischen Lücke Herleitung Forschungsfrage 2
Übergang Theorie/ Empirie	Kapitel 5: Anwendung des Ablaufschemas in einem Fallbeispiel	Operationalisierung des Ablaufschemas Vorstellung des Fallbeispiels	Anwendung des hergeleiteten Ablaufschemas in einem Fallbeispiel
Empirische Ebene	Kapitel 6: Durchführung und Auswertung der Fallstudie	Datenerhebung Analyse des Einflusses einer neuen Arbeitswelt	Empirische Ergebnisse
	Kapitel 7: Schlusswort und Ausblick	Kritische Würdigung des Ablaufschemas, Fazit Implikationen für die Zukunft	Zusammenfassung der Ergebnisse Ausblick

Abbildung 1: Einordnung, Inhalt und Zielsetzung des ersten Kapitels im Gesamtkontext der Arbeit (eigene Darstellung 2018).

Die Einleitung der einzelnen Kapitel besteht also in einer Kurzzusammenfassung ihrer Inhalte und Ziele, zur besseren Übersicht unterstützt durch eine Abbildung wie die obenstehende.

1.1 Relevanz und Zielsetzung der Arbeit

Die Einflüsse von Unternehmenskulturen auf verschiedene Unternehmensbereiche wurden bereits mehrfach untersucht. Spätestens seit den 1980er Jahren wird sich im wissenschaftlichen Diskurs mit dem Thema auseinandergesetzt. (Schein et al. 1985) Im Zuge verschiedener Untersuchungen wurden z. B. in der Betriebswirtschaftslehre die Einflüsse von Unternehmenskulturen auf den Unternehmenserfolg, die Personalentwicklung oder die erfolgreiche Umsetzung von Innovationen beschrieben (bspw. Kasper 1987, Xenikou und Furnham 1996, Poech 2003, Brown und Ulijn 2004, Geldermann et al. 2005, Patterson et al. 2005, Denison und Neale 2008, Möltner et al. 2015). Im Bereich der Sozialwissenschaften befinden sich Themen wie der Einfluss der Unternehmenskultur auf die Corporate Identity oder das Betriebsklima im Fokus (bspw. Cooke und Szumal 1993, Hui-min und Ryan 2011). Beide Wissenschaftszweige, die Sozialwissenschaften als auch die Betriebswirtschaftslehre, haben mit der Unternehmenskultur den gleichen Betrachtungsgegenstand. Die Perspektiven sind jedoch unterschiedlich. Während die Betriebswirtschaftslehre nach Möglichkeiten sucht, die Unternehmenskultur (aus betriebswirtschaftlicher Sichtweise positiv) zu verändern, wollen die meisten Sozialwissenschaften das Phänomen Unternehmenskultur vor allem verstehen. Trotz einer umfassenden Literaturrecherche des Autors konnte in beiden Wissenschaftszweigen nur eine Studie von Kallio, Kallio und Blomberg (2015) zum Thema Einfluss einer neuen Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur gefunden werden (vgl. auch Kapitel 4). Dieser Umstand ist bemerkenswert, da sich die Unternehmenskultur in vielen Bereichen widerspiegelt und in beiden Wissenschaftszweigen, den Sozialwissenschaften wie auch der Betriebswirtschaftslehre, als Betrachtungsgegenstand auftritt. Zum besseren Verständnis, was mit Arbeitswelt in dieser Arbeit gemeint ist, soll an dieser Stelle Kapitel 4, in dem die Arbeitswelt im Detail definiert wird, vorgegriffen werden. So wird als Arbeitswelt in der Literatur sowohl die makroökonomische Sichtweise auf die Welt verstanden (bspw. Feuck 2009, Badura et al. 2012, Opaschowski 2013, Spieß und Fabisch 2017) als auch die Sichtweise auf ein bestimmtes Unternehmen bzw. einen bestimmten Unternehmensteil (bspw. Allen 1970, Boutellier et al. 2008, Heinzen, Coradi und Boutellier 2013, Binder et al. 2017). Die vorliegende Arbeit folgt im Wesentlichen dem Verständnis, Arbeitswelt als die räumliche Gestaltung eines bestimmten Unternehmens bzw. Teams oder einer bestimmten Abteilung anzusehen. Diese Gestaltung erfolgt in der Regel durch einen Umzug, Umbau oder das

Hinzufügen/Entnehmen von Gegenständen, die für die Leistungserbringung im Unternehmen benötigt werden.

Wenn also der Unternehmenskultur in den einzelnen Wissenschaften ein so großer Einfluss unterstellt wird, wie zuvor beschrieben, erscheint eine Untersuchung der Veränderung ebendieser Unternehmenskultur sehr wichtig. Insbesondere wenn sich die Arbeitswelt eines Unternehmens durch einen Umzug oder Umbau massiv verändert. Nach der einschlägigen Projekterfahrung des Autors liegt hier die Vermutung nahe, dass, bedingt durch neue räumliche Gegebenheiten, sich Verhaltensweisen der Mitarbeiter in der Leistungserbringung, aber auch dem sozialen Miteinander ändern, was wiederum zu einer neuen Unternehmenskultur führt. Dass es zu diesem Umstand bisher nur eine einzige Studie gibt, die sich zudem ausschließlich qualitativ mit der Thematik auseinandersetzt (vgl. Kapitel 4), verdeutlicht den Bedarf an der vorliegenden Arbeit.

Die Arbeit verfolgt durch die Verbindung der beiden wissenschaftlichen Sichtweisen, den Sozialwissenschaften und der Betriebswirtschaftslehre, den genuin in Erziehungswissenschaften begründeten interdisziplinären Ansatz (Roth 1971). Außerdem können beide Sichtweisen nur durch die sowohl verständnis- als auch handlungsorientierte erziehungswissenschaftliche Betrachtung zusammengeführt werden (Bauer 2010). Trotz ihrer unterschiedlichen Blickwinkel und Zielsetzungen haben beide Sichtweisen gemeinsam, dass in diesen Kontexten keine allgemeingültigen, gesetzmäßigen Aussagen aufgestellt werden können (bspw. Galtung 1978). Mehr als das, die Aussagen verändern sich je nach dem Wissensstand der Akteure. So wird bspw. in Studien nicht immer der Betrachtungsgegenstand benannt, um das Ergebnis nicht zu verfälschen (Quantmeyer de Polack 2014). In der Mathematik, bspw. mit dem Satz des Pythagoras $a^2 + b^2 = c^2$, oder der Physik, etwa mit der berühmten Gleichung der Relativitätstheorie $E = mc^2$, gibt es allgemeingültige Gesetze, die zumindest unter bestimmten, konstanten Voraussetzungen immer gültig sind, die „auch dann gelten, wenn sie den Akteuren selbst bekannt sind“ (Kirsch, Seidl und van Aaken 2007, S. 34). So wird sich bspw. die Laufbahn eines Planeten nicht verändern, wenn Messungen dazu durchgeführt werden. Das Objekt der Betrachtung besitzt gewisse Konstanz und Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge verändern sich nicht (Thieme 2015, S. 42). Anders verhält es sich in den Sozialwissenschaften und der Betriebswirtschaftslehre: Hier beziehen sich die Fragestellungen „auf sich verändernde Gegenstandsbereiche, die auch noch in der Lage sind, auf die

Ergebnisse sozialwissenschaftlicher Forschung zu reagieren, weil handelnde Subjekte Bestandteile des Untersuchungsgegenstandes sind“ (Thieme 2015, S. 43). Damit beeinflussen die erhaltenen Messungen und Forschungsergebnisse die reale Welt und hängen gleichzeitig von dieser realen Welt ab. Anhand von zwei Beispielen ist dieses gut nachvollziehbar:

Beispiel Aktienmarkt: „Positive Konjunkturvoraussagen können zu steigenden Aktienkursen und größerer Zukunftszuversicht führen. Beides stimuliert die Verbrauchernachfrage und schlägt sich in einer anziehenden Konjunktur nieder. [Dieses ist eine selbsterfüllende Prophezeiung].“ (Thieme 2015, S. 43)

Beispiel Wahlausgang: „Die Wahlprognose, die einen ungefährdeten Sieg einer politischen Partei vorhersagt und die dazu führt, dass die Anhänger dieser Partei den Wahllokalen fernbleiben, ist dagegen eine selbstzerstörende Prophezeiung.“ (Thieme 2015, S. 43)

In den Sozialwissenschaften und der Betriebswirtschaftslehre gibt es bei der Betrachtung von Untersuchungsgegenständen, in die Menschen involviert sind, keinen klaren Ursache-Wirkungs-Zusammenhang, auch wenn die Betriebswirtschaftslehre im Sinne eines Homo oeconomicus danach strebt (Tietzel 1981). Vielmehr sind Menschen bildsam und bildungsbedürftig (Roth 1971), und können daher pädagogisch oder auch durch Pädagogik geprägt, entwickelt und entfaltet werden. Anders ausgedrückt: Daher kann zu der menschlichen Weiterentwicklung und der Entfaltung durch Pädagogik beigetragen werden, ohne dass immer ein klarer Ursache-Wirkungs-Zusammenhang vorausgesetzt wird (Roth 1971, Wulf und Zirfas 2013). Damit stellt sich die Frage, ob „die soziale Welt überhaupt allgemeingültige Gesetzmäßigkeiten erwarten lässt“ (Kirsch, Seidl und van Aaken 2007, S. 19 f.). Diese Argumentation trifft insbesondere auf die Unternehmenskultur zu, die in ihrer Gesamtheit nicht beobachtbar ist und auf vielfältige Weise verstanden und interpretiert werden kann, was in Kapitel 2 dieser Arbeit ausführlich erläutert wird. Dieser Logik folgend kann die Zielsetzung bei dem vorliegenden Untersuchungsgegenstand, dem Einfluss einer neuen (räumlichen) Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur, nicht darin bestehen, eine allgemeingültige Gesetzmäßigkeit festzustellen. Dazu bedürfte es jedoch einer detaillierten, bestenfalls allgemeingültigen Kenntnis der Beschaffenheit von Unternehmenskulturen. Das Ziel soll daher vielmehr sein, ein Verständnis zur Unternehmenskultur zu schaffen, mit dem in einem konkreten Anwendungsfall bzw.

einer bestimmten Unternehmenskultur der Einfluss einer neuen Arbeitswelt gemessen werden kann. Mithilfe dieser Erkenntnis ist es anschließend den Entscheidern möglich, bestimmte Rückschlüsse auf ihre eigene Problemstellung zu ziehen (Boland und Collopy 2004). Die Entscheider sollen damit aus bisherigen Erkenntnissen lernen und die Weiterentwicklung vorantreiben können. Somit hat die vorliegende Arbeit sowohl eine wissenschaftliche als auch eine praxisbezogene Perspektive. Dass die Gestaltung einer neuen Arbeitswelt die Unternehmenskultur beeinflussen kann (Kallio, Kallio und Blomberg 2015), dass sie wichtig ist und entsprechend einen spürbaren positiven Effekt nach sich ziehen kann, jedoch immer von bestimmten eigenen (Vor-)Kenntnissen über eine möglichst gute Gestaltung abhängt (Boland und Collopy 2004), wird nicht abgestritten. Die Frage, wie dieser Effekt aussieht und wie aus diesen neuen Erkenntnissen gelernt werden kann, wird jedoch bislang nicht beantwortet. Damit besteht der empirische Teil der vorliegenden Arbeit nicht nur darin, die besagte Fragestellung

Welchen Einfluss hat eine neue räumliche Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur in einem bestimmten Unternehmen?

zu beantworten, sondern vielmehr auch darin, wie eine entsprechende Erkenntnis durch ein wissenschaftlich korrektes, interdisziplinär angelegtes und unterschiedliche Perspektiven abdeckendes sowie entsprechend hergeleitetes Ablaufschema gewonnen werden kann. In diesem Sinne sind die Pädagogik bzw. die Erziehungswissenschaften mit ihrem bereits beschriebenen Selbstverständnis geeignet, einen Brückenschlag für die einzelnen Wissenschaften zu bieten und gleichzeitig das Lernen aus den im Erstellungs- und Durchführungsprozess gewonnenen Erkenntnissen zu katalysieren. Diesem Anspruch soll durch die Entwicklung eines interdisziplinären, evolutionsorientierten Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur, das in der lokalen Anwendung als Erfassungsinstrument operationalisiert werden kann, Genüge getan werden. Die Notwendigkeit der Herleitung eines solchen Ablaufschemas zur spezifischen Bestimmung von Unternehmenskultur in einem bestimmten Unternehmen wird bei der Analyse bisheriger bestehender Erfassungsinstrumente für Unternehmenskultur im zweiten Kapitel deutlich. Durch diese Analyse konnte identifiziert werden, dass bestehende Erfassungsinstrumente dem formulierten Anspruch an ein Ablaufschema,

das sowohl evolutionsorientiert ist als auch unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt, nicht gerecht werden.

Nach einer entsprechenden Herleitung eines solchen Modells im dritten Kapitel soll eine Möglichkeit der Anwendung in einem dann beschriebenen konkreten Fall geschaffen werden. Hier wird zudem aufgezeigt, dass das hergeleitete Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur sowohl stabil ist als auch für den Einzelfall individuell anpassbar bleibt. Weiterhin wird in der Konstruktion des Ablaufschemas bereits eine Komponente mitgedacht, die Lernen und ständiges Weiterentwickeln ermöglicht, sodass das Schema als solches evolutionsorientiert ist.

Somit kann das Ablaufschema dank seiner Konstruktion jederzeit den lokalen Gegebenheiten angepasst und als ein Erfassungsinstrument der Unternehmenskultur operationalisiert werden. Wie bereits erwähnt, wird die Vorgehensweise durch eine Einzelfallstudie aufgezeigt. Somit soll gleichzeitig ein Indikator für zukünftige Untersuchungen im Bereich der Forschung zum Einfluss einer neuen Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur geschaffen werden und damit – aus der praxisbezogenen Sicht – das Lernen der Entscheider im Sinne des Beziehens auf bisherige Erkenntnisse ermöglicht werden. Weiterhin sollen die Ergebnisse in die Weiterentwicklung des zu erstellenden Ablaufschemas selbst einfließen. Entsprechend den voranstehenden Ausführungen lautet die zweite zu beantwortende Forschungsfrage:

Wie kann ein Ablaufschema zur spezifischen Bestimmung von Unternehmenskultur in einem bestimmten Unternehmen entwickelt werden, das sowohl die verschiedenen wissenschaftlichen Sichtweisen auf Unternehmenskultur berücksichtigt als auch zur lokalen Anwendung als Erfassungsinstrument operationalisiert werden kann?

Unter der lokalen Anwendung wird eine Anwendung in einem konkreten Unternehmen verstanden. Die entsprechende Fallstudie wird dabei an einem in Ahrweiler, Rheinland-Pfalz, ansässigen mittelständischen Maschinenbauunternehmen durchgeführt, das in Kapitel 5 näher beschrieben wird. Daher wird sowohl die methodische Verwendung des hergeleiteten Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur als Erfassungsinstrument im Allgemeinen als auch seine Praxistauglichkeit in dieser Fallstudie verdeutlicht. Objektive Parameter zum wirtschaftlichen Erfolg eines Umzugs lassen sich aus Kennzahlen wie der Flächenproduktivität oder Durchlaufzeiten (betriebswirtschaftlich) berechnen. Ob eine

neue Arbeitswelt allerdings auch für die Mitarbeiter positiv ist und sich die Kultur entsprechend verändert hat, können sie nicht darstellen. Vielmehr sind hier die Erfahrung und die Sensibilität der Entscheider gefragt, die dies jedoch oftmals durch die Fokussierung auf rationale Gegebenheiten im Sinne von ökonomischen Kennzahlen nicht erfüllen können (Boland und Collopy 2004). Die Entscheider sind dabei häufig auf das Oberflächliche beschränkt, ohne sich um das Notwendige oder Zugrundeliegende Gedanken zu machen (Simon 1980). Dieses Zugrundeliegende ist die Wahrnehmung der Mitarbeiter als aktiver, psychologischer Prozess, in dem bestimmte Stimuli erfasst und interpretiert werden (Buchanan und Huczynski 1985, S. 33, Steckelberg 2021). Damit stellt die Wahrnehmung den Ausgangspunkt einer möglichen individuellen Bewertung dar (Ernst 2013, S. 46). Außerdem ist die Aussage über eine Bewertung des Einflusses einer neuen Arbeitswelt nur aus einer internen Perspektive möglich, wenn die Wahrnehmung dieses Einflusses erfasst wird. Diese Bewertung liefert Anhaltspunkte, wie ein Ergebnis in ähnlich angelegten Fällen aussehen könnte (Meyer 2003, S. 477). Durch dieses Aufzeigen des bisher Verborgenen werden neue Erkenntnisse gewonnen und es wird somit ein Lernprozess der Entscheider ermöglicht (Boland und Collopy 2004), worauf im weiteren Verlauf der Arbeit an unterschiedlichen Stellen detaillierter eingegangen wird.

In Verbindung mit anderen bisher gewonnenen Erkenntnissen im Themenbereich der Unternehmenskultur, die durch verschiedene Arbeiten zu einzelnen Aspekten erzielt wurden, wie bspw. den Auswirkungen auf das Betriebsklima, die Corporate Identity, den Unternehmenserfolg oder die Personalentwicklung (Denison und Neale 2008, Wien und Franzke 2014, Poech 2017, Sackmann 2017 (a), Sackmann 2017 (b)), erlaubt der angestrebte Erkenntnisgewinn dieser Arbeit eingeschränkte deduktive Rückschlüsse auf den Einfluss einer neuen Arbeitswelt auf alle genannten Aspekte und somit auf die Unternehmenskultur in ihrer Gesamtheit. Wie bereits aufgezeigt, sind die Rückschlüsse einer solchen Fallstudie immer exemplarisch, da die Auswirkungen nie mit absoluter Gültigkeit, sondern nur mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit vorhergesagt werden und sich Ergebnisse der Fallstudien mit der Zeit verändern können (Meyer 2003, S. 477 ff., Steckelberg et al. i. V.). Daher müssen die zeitliche Begrenzung der Gültigkeit der Studienaussagen und die Abhängigkeit von anderen Entwicklungen berücksichtigt werden. Bei einer absehbaren zeitlichen Befristung der Ergebnisse von Studienaussagen ist die Fokussierung auf Modelle, die sich an die Zeit anpassen und in der Lage sind, Lernprozesse zu durchlaufen, wichtig, um in einer sich

schnell wandelnden Umwelt bestehen zu können. Diese sich immer schneller wandelnde Umwelt resultiert unter anderem aus den Einflüssen der Globalisierung sowie den zunehmenden technischen Möglichkeiten (Absenger et al. 2016, Weber und Berendt 2017) und ist Gegenstand einer umfangreichen Forschungsliteratur, in der der Autor nichtsdestotrotz kein adäquates, allgemein anerkanntes Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur finden konnte, mit dem auch die Ausgangsfragestellung des Einflusses einer neuen Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur erfasst werden kann und das gleichzeitig im Zeitverlauf im oben beschriebenen Sinne stabil bzw. an diesen Zeitverlauf anpassbar ist.

In Kapitel 4 wird deutlich, dass die Untersuchung der Einflüsse einer neuen Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur eine Forschungslücke darstellt. Dieser Umstand scheint bemerkenswert, da eine permanente (auch räumliche) Anpassung an auftretende Gegebenheiten besonders in Zeiten eines schnellen Wandels durch die Globalisierung und Digitalisierung notwendig ist (bspw. Ullman und Boutellier 2008 (a), Sailer et al. 2009, Heinzen, Coradi und Boutellier 2013, Binder et al. 2017, Hirsch-Kreinsen 2021). Dieses Nichtvorhandensein eines umfassenden Ansatzes zur Erfassung des Einflusses der Veränderung auf die Unternehmenskultur behebt das in Kapitel 3 entwickelte evolutionsorientierte Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur und liefert im Kapitel 6 erste empirische Erkenntnisse, die die bestehende Forschungslücke verkleinern.

Wie bereits dargestellt, ist das Forschungsfeld der Unternehmenskultur ein Bereich, der von mehreren Wissenschaften untersucht und behandelt wird. In der vorliegenden Arbeit wird sie aus der Perspektive der Sozialwissenschaften und der Betriebswirtschaftslehre betrachtet, die ein Grundverständnis der Unternehmenskultur als integrativer Ansatz teilen. Nach betriebswirtschaftlicher Sichtweise wird Unternehmenskultur als Managementinstrument eingesetzt, in den Sozialwissenschaften entwickelt sie sich auch selbstständig (Schein 2004, Sackmann 2007, Sackmann 2017 (a)). Diese beiden Pole spiegeln sich ebenfalls in den Erziehungswissenschaften wider, die sich u. a. auch mit den Themen Selbstbestimmung und Fremdbestimmung beschäftigen (Häcker 2007) und so zu einem besseren Verständnis des Untersuchungsgegenstands beitragen können. Der theoretische Rahmen der Behandlung erstreckt sich somit über die Bereiche der Sozialwissenschaften und der Betriebswirtschaftslehre. Die Verbindung beider gelingt

mithilfe der Erziehungswissenschaften und liegt in dem gewählten Zugang zur Unternehmenskultur begründet. Dies wird im aktuellen Stand der Forschung in Kapitel 2 näher erläutert.

1.2 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der Arbeit orientiert sich an dem zuvor beschriebenen Schaubild (vgl. Abbildung 1) und gliedert sich entsprechend in sieben Kapitel. Das erste Kapitel erläutert die Ausgangsposition und gibt einen Überblick über die Problemstellung, Zielsetzung und Relevanz der Arbeit. Im zweiten Kapitel werden die theoretischen Grundlagen zum momentanen Stand der Forschung im Bereich Unternehmenskultur dargestellt. Dabei werden insbesondere die einzelnen Definitionen, Sichtweisen, Modelle und Veränderungsprozesse zur Unternehmenskultur vorgestellt sowie einige bestehende Erfassungsinstrumente zur Unternehmenskultur analysiert. Am Ende des zweiten Kapitels steht die erste Forschungsfrage, die sich aus dem Stand der Literatur und der bestehenden Forschungslücke sinnlogisch erschließen wird. Im dritten Kapitel wird auf dieser Analyse aufbauend ein evolutionsorientiertes Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur hergeleitet. Dazu wird der momentane Stand zu bestehenden evolutionsorientierten Modellen beleuchtet sowie der Umgang mit Ungewissheit und einer permanenten Veränderung durch die Zeit aufgegriffen.

Das vierte Kapitel thematisiert den momentanen Forschungsstand im Kontext neuer Arbeitswelten. Dazu wird das Verständnis der neuen Arbeitswelten im Sinne neuer Räumlichkeiten definiert und anschließend die Forschung in diesem Bereich thematisiert. Am Ende des Kapitels wird eine Forschungslücke in diesem Bereich aufgedeckt, wodurch die Notwendigkeit einer entsprechenden Erhebung innerhalb eines Fallbeispiels deutlich wird. Dieses Fallbeispiel wird im fünften Kapitel zuerst beschrieben. Anschließend wird das im dritten Kapitel hergeleitete Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur für die Zielsetzung der spezifischen Bestimmung von Unternehmenskultur in einem bestimmten Unternehmen innerhalb einer Fallstudie operationalisiert, sodass eine Erfassung des Einflusses einer neuen Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur im konkreten Anwendungsfall möglich wird. Die Operationalisierung erfolgt dabei anhand der im Ablaufschema beschriebenen Schritte und umfasst sowohl qualitative als auch quantitative Methoden, die entsprechend vorgestellt und erläutert werden.

Die Durchführung dieser Fallstudie wird im sechsten Kapitel beschrieben. Dabei werden auch die Ergebnisse aus der Fallstudie durch eine sogenannte (s. g.) „Vorher-nachher-Analyse“¹ (vgl. Abschnitt 3.1) analysiert. Dadurch kann die empirische Fragestellung, welchen Einfluss eine neue Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur hat, exemplarisch beschrieben und gleichzeitig die Funktionalität sowie Eignung des in Kapitel 3 hergeleiteten Ablaufschemas getestet werden. Die Arbeit endet mit der Schlussbetrachtung im siebten Kapitel. Dazu gehört neben einer kritischen Würdigung des Ablaufschemas auch ein Ausblick auf weitere notwendige Forschung, der unter dem Stichwort „Implikationen“ am Ende der Arbeit näher erläutert wird. Der Aufbau der Arbeit wird in der nachstehenden Abbildung 2 nochmals visualisiert.

	Kapitel	Inhalt	Zwischenergebnis
Theoretische Ebene	Kapitel 1: Einleitung	Ausgangssituation Problemstellung Zielsetzung und Relevanz	Aufzeigen des wissenschaftlichen Anspruchs der Arbeit
	Kapitel 2: Theoretische Grundlagen	Terminologische Basis Forschungsstand Unternehmens- kulturforschung und -messung	Untersuchungsgrundlage Identifikation der Forschungslücke Herleitung Forschungsfrage 1
	Kapitel 3: Herleitung eines Ablaufschemas	Theoretischer Bezugsrahmen Herleitung des Ablaufschemas	Aufstellen eines Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur
	Kapitel 4: Grundlagen neue Arbeitswelten	Terminologische Basis Forschungsstand	Identifikation der bestehenden empirischen Lücke Herleitung Forschungsfrage 2
Übergang Theorie/ Empirie	Kapitel 5: Anwendung des Ablaufschemas in einem Fallbeispiel	Operationalisierung des Ablaufschemas Vorstellung des Fallbeispiels	Anwendung des hergeleiteten Ablaufschemas in einem Fallbeispiel
Empirische Ebene	Kapitel 6: Durchführung und Auswertung der Fallstudie	Datenerhebung Analyse des Einflusses einer neuen Arbeitswelt	Empirische Ergebnisse
	Kapitel 7: Schlusswort und Ausblick	Kritische Würdigung des Ablaufschemas, Fazit Implikationen für die Zukunft	Zusammenfassung der Ergebnisse Ausblick

Abbildung 2: Übersicht zum Aufbau der Arbeit und der Zielsetzung der einzelnen Kapitel (eigene Darstellung 2018).

¹ Mit Vorher-nachher-Analyse ist die vergleichende Analyse der Situationen vor und nach einer Intervention bzw. vor und nach der Einführung der neuen Arbeitswelt gemeint.

Zur besseren Übersicht und Gewährleistung des Leseflusses wird jedes Kapitel mit einem Schaubild wie dem obigen eingeleitet und am Ende in einem Zwischenfazit zusammengefasst.

Anmerkung zur Erstellung der Arbeit

Die nachstehende Arbeit wurde primär zwischen Dezember 2016 und Oktober 2020 erstellt. Die Grundlagen für die empirischen Untersuchungen basieren auf dem Stand der Literatur bis Mai 2017. Im Bereich des Einflusses der Digitalisierung auf neue Arbeitswelten wurde auf Literatur bis zum November 2022 zurückgegriffen, da sich der Bereich sehr schnell entwickelt hat und viele Veröffentlichungen (bis jetzt) neu erschienen sind. Die Literatur wurde ansonsten nur vereinzelt, vor allem bei sich in Veröffentlichung befindlichen Werken, ergänzt. Außerdem wurden, um die Aktualität des Fallbeispiels zu gewährleisten, auch in diesem empirischen Bereich die bestehenden Erkenntnisse überprüft und aktualisiert. Nun wird der Hauptteil der Arbeit beginnend mit der Herleitung des Begriffes Unternehmenskultur vorgestellt.

2. Gestaltung und Entwicklung von Unternehmenskultur

Im folgenden Kapitel soll das Phänomen Unternehmenskultur näher betrachtet werden. Dazu wird nach einer die unterschiedlichen Wissenschaften und ihre Zweige verbindenden Definition von Unternehmenskultur gesucht und die zugrunde liegenden Sichtweisen dargestellt. Anschließend werden unterschiedliche Erfassungsinstrumente zur Unternehmenskultur kritisch analysiert. Diese beschriebenen Aspekte der Unternehmenskultur werden im Sinne der entsprechenden Kategorien einzeln und in ihrer Gesamtheit am Ende des jeweiligen Abschnitts bzw. des Kapitels zusammenfassend gewürdigt. Dadurch wird in diesem Kapitel eine bestehende Forschungslücke aufgezeigt und die entsprechende Forschungsfrage dieser Arbeit hergeleitet.

In diesem Kapitel wird an die Einleitung zur Ausgangssituation, Problemstellung, Relevanz und Zielstellung von Kapitel 1 angeschlossen und die Notwendigkeit für die weiterführende Arbeit hinsichtlich der Herleitung eines evolutionsorientierten Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur in Kapitel 3 aufgezeigt. Darauf folgen Kapitel 4 zum aktuellen Stand der Forschung im Bereich neuer Arbeitswelten und die Identifikation einer empirischen Lücke in diesem Bereich sowie Kapitel 5 zur Operationalisierung des hergeleiteten evolutionsorientierten Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur für die Anwendung in einem Fallbeispiel. Letzteres dient im Kapitel 6 der exemplarischen empirischen Untersuchung einer neuen Arbeitswelt und ihres Einflusses auf die Unternehmenskultur. Dazu wird eine Analyse der Unternehmenskultur vor und nach dem Umzug durchgeführt („Vorher-nachher-Analyse“). Nach Auswertung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung wird die Arbeit mit einer Zusammenfassung und Ausblick im Kapitel 7 geschlossen. Die nachstehende Abbildung 3 verdeutlicht den Inhalt und die Zielsetzung des Kapitels im Zusammenhang der gesamten Arbeit.

	Kapitel	Inhalt	Zwischenergebnis
<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="margin-bottom: 10px;">↑</div> <div style="margin-bottom: 10px;">↓</div> <div style="margin-bottom: 10px;">↑</div> <div style="margin-bottom: 10px;">↓</div> </div>	Kapitel 1: Einleitung	Ausgangssituation Problemstellung Zielsetzung und Relevanz	Aufzeigen des wissenschaftlichen Anspruchs der Arbeit
	Kapitel 2: Theoretische Grundlagen	Terminologische Basis Forschungsstand Unternehmens- kulturforschung und -messung	Untersuchungsgrundlage Identifikation der Forschungslücke Herleitung Forschungsfrage 1
	Kapitel 3: Herleitung eines Ablaufschemas	Theoretischer Bezugsrahmen Herleitung des Ablaufschemas	Aufstellen eines Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur
	Kapitel 4: Grundlagen neue Arbeitswelten	Terminologische Basis Forschungsstand	Identifikation der bestehenden empirischen Lücke Herleitung Forschungsfrage 2
	Kapitel 5: Anwendung des Ablaufschemas in einem Fallbeispiel	Operationalisierung des Ablaufschemas Vorstellung des Fallbeispiels	Anwendung des hergeleiteten Ablaufschemas in einem Fallbeispiel
	Kapitel 6: Durchführung und Auswertung der Fallstudie	Datenerhebung Analyse des Einflusses einer neuen Arbeitswelt	Empirische Ergebnisse
	Kapitel 7: Schlusswort und Ausblick	Kritische Würdigung des Ablaufschemas, Fazit Implikationen für die Zukunft	Zusammenfassung der Ergebnisse Ausblick

Abbildung 3: Einordnung, Inhalt und Zielsetzung des zweiten Kapitels im Gesamtkontext der Arbeit (eigene Darstellung 2018).

2.1 Herleitung des Begriffs Unternehmenskultur

Zur Sicherstellung eines besseren und einheitlichen Verständnisses des Betrachtungsgegenstands setzt sich die Arbeit zunächst definitorisch mit dem Thema Unternehmenskultur auseinander. Wie wichtig ein solches gemeinsames Verständnis ist, wird aus verschiedenen Veröffentlichungen deutlich (s. bspw. Jungmann 1995, Gidion und Sandal 2011, Fischer et al. 2014, Greßler, Gzásó und Wagner 2014, Fischer et al. 2015). Im Folgenden soll daher eine einheitliche Definition von Unternehmenskultur gefunden werden.

Die Literaturrecherche des Autors hat eine Vielzahl an Definitionen zur Unternehmenskultur ergeben. Bevor auf diese Vielzahl näher eingegangen wird, soll in einem ersten Schritt die Wortherkunft „Unternehmenskultur“ thematisiert werden, um günstigenfalls ein besseres Verständnis von dem Begriff zu erhalten. Dabei ist augenscheinlich, dass sich das Wort Unternehmenskultur aus den Wörtern Unternehmen und Kultur zusammensetzt. Im weiteren Verlauf werden entsprechend

die beiden Wortteile „Unternehmen“ und „Kultur“ näher betrachtet, um darauf aufbauend eine genauere Definition von Unternehmenskultur ableiten zu können.

2.1.1 Definition Unternehmen

Der Begriff Unternehmen wird je nach Fachrichtung unterschiedlich definiert. In den Rechtswissenschaften wird der Unternehmensbegriff sogar als bekannt vorausgesetzt, so dass es keiner eigenen Definition bedarf. Die Definition des Unternehmens richtet sich in der Rechtsprechung je nach Sachlage und leitet sich zumeist aus der Definition eines Unternehmers als Person ab. (Rittner und Dreher 2008, S. 220) Gemäß § 2 Abs. 1 Umsatzsteuergesetz ist ein Unternehmer, „wer eine gewerbliche oder berufliche Tätigkeit selbstständig ausübt. Das Unternehmen umfasst die gesamte gewerbliche oder berufliche Tätigkeit des Unternehmers. Gewerblich oder beruflich ist jede nachhaltige Tätigkeit zur Erzielung von Einnahmen, auch wenn die Absicht, Gewinn zu erzielen, fehlt oder eine Personenvereinigung nur gegenüber ihren Mitgliedern tätig wird“ (Umsatzsteuergesetz 2018). Durch die Einschränkung des nicht zwangsläufigen Vorhandenseins einer Gewinnerzielungsabsicht können nach der abgeleiteten Definition auch öffentlich-rechtliche Institutionen oder Non-Profit-Organisationen als Unternehmen angesehen werden. Die Betriebswirtschaftslehre, die Unternehmen als ihren Forschungsgegenstand bezeichnet (Kosiol 1950), widerspricht dieser Definition insofern, als eine Gewinnerzielungsabsicht zugrunde gelegt wird und Unternehmen, die keine Gewinnerzielungsabsicht verfolgen, eher als Organisationen bezeichnet werden (Vahs und Schäfer-Kunz 2015, S. 8). Eine Definition lautet: „Ein Unternehmen ist eine wirtschaftlich-finanzielle und rechtliche Einheit [...], für die das erwerbswirtschaftliche Prinzip konstituierend ist [...]“ (Berwanger 2013). Diese Definitionen eines Unternehmens steht damit im Einklang mit zahlreichen anderen innerhalb der Betriebswirtschaftslehre, wie bspw., Unternehmen seien jene, „die sich der Produktion von Gütern bzw. Dienstleistungen widmen“ (Perridon, Steiner und Rathgeber 2014, S. 3) oder „... eine Wirtschaftseinheit, die einen einheitlichen Produktionsplan aufstellt, [...] der ihren Gewinn maximiert“ (Richter 1970).

In den Sozialwissenschaften werden Unternehmen als Institutionen angesehen, die Menschen Handlungsräume bieten, die durch Vorschriften, Gehaltszahlungen, Hierarchien und andere Faktoren eingeschränkt werden (Frey 2015, S. 3). Gleichzeitig formt der Mensch durch seine Zugehörigkeit zu einem Unternehmen und seine

Handlungen das Unternehmen ein Stück weit (Sackmann 2007). Diese Zugehörigkeit ist nicht vorgegeben, sondern obliegt der individuellen Entscheidung eines Menschen (Frey 2015, S. 3). Dabei strebt der rational entscheidende Mensch nach einer Nutzenoptimierung (Thieme 2015, S. 42), also einem möglichst großen Handlungsspielraum und wird sich dem Unternehmen anschließen, das ihm diesen Raum bietet. Ob diese Handlungsspielräume vorhanden sind und ausgestaltet werden können, ist zu einem hohen Maß von der Unternehmenskultur abhängig. Daraus leiten sich unter anderem für das Unternehmen wichtige Personalbindungsmaßnahmen ab. So kann es durchaus sein, dass Führungskräfte ein Unternehmen verlassen, da sie sich „an die längeren Entscheidungswege und wesentlich geringeren Handlungsspielräume“ (Sackmann 2017 (a), S. 105) im Unternehmen nicht gewöhnen möchten. (Sackmann 2017 (a)) Entsprechend wird in dem nachstehenden Abschnitt der Begriff Kultur, als zweiter Teil der Basis (neben Unternehmen) für den Unternehmenskultur-Begriff, thematisiert.

2.1.2 Definition Kultur

Demgegenüber steht eine Vielzahl an Definitionen von Kultur – ein Begriff, der so häufig und in unterschiedlichen Bedeutungen verwendet wird, wie wenige andere (Usunier und Walliser 1993, S. 21). Daher verfolgt dieses Unterkapitel nicht den Anspruch, den Begriff Kultur in Gänze zu erschließen. Vielmehr ist das Ziel, die unterschiedlichen Perspektiven auf den Kulturbegriff und den Ursprung der Definitionen in einem Exkurs zu beleuchten.

Die erwähnte Vielzahl an Definitionen und Bedeutungen ist zum einen in der historischen Entwicklung des Wortes Kultur begründet, zum anderen in seiner häufigen Verwendung in den Wissenschaften und der Alltagssprache (Antweiler 2017). Im Alltag ist Kultur bspw. im Feuilleton-Teil einer Tageszeitung zu finden, wobei in diesem Kontext vor allem Kunst und Theater gemeint sind. In anderen Fällen werden unter Kultur Musik, Kunst, Bücher, Film, darstellende Künste, Design, Architektur und Presse subsummiert (Reich 2013). Damit ist Kultur ein Oberbegriff für verschiedene Kunstsparten und wird parallel zu Künsten verstanden (Gad 2014, S. 28). Andere setzen Kultur mit Lebenswelt gleich (de Zwaan 2008, Vogelsang 2008) oder beschreiben die enge Verzahnung zwischen Kultur und Zivilisation (Thurn 2014). Ein weiterer Indikator für diese Vielzahl an unterschiedlichen Kulturbegriffen ist der Blick ins Wörterbuch mit dem Suchbegriff „Definition Kultur“. Kultur reicht hier von der zuvor

beschriebenen Subsummierung kultivierter Art und Bildung über die charakteristischen Errungenschaften einer Gesellschaft oder Epoche bis hin zu der Züchtung von Pflanzen und Bakterien. (Nünning 2009)

Die Kernbedeutung des Wortes Kultur, das sich aus dem lateinischen *colere* (hegen, pflegen, bebauen) und *cultura* (Bearbeitung, Ackerbau, Pflege) (Usunier und Walliser 1993, Eagleton 2001, Antweiler 2017, Baumann 2017) ableitet, ist in den Verwendungen des Begriffes Kultivieren, als dem Züchten und Anbauen von Jungpflanzen und Bakterien auf einem bestimmten Gebiet und Nährboden, bis heute ersichtlich. In dieser ursprünglichen Wortverwendung wird heute vom „weiten Kulturbegriff“ gesprochen (Antweiler 2017, Baumann 2017), der einen bestimmten Umgang mit der Umwelt beschreibt (Baumann 2017, S. 93).

Kultur im engeren Sinne, als Verkörperung bestimmter prägender Werte und Errungenschaften, wird in der westlichen Welt heute vor allem als Verkörperung des Schönen, Wahren und Guten, als (zumeist die eigene) Hochkultur angesehen (Antweiler 2017, Baumann 2017, S. 94). Der Begriff Kultur wird damit sowohl beschreibend (deskriptiv), vergleichend (komparativ) als auch wertend (normativ, hierarchisierend) verwendet (Antweiler 2017). Dieser umfassenden Ansicht folgte auch die UNESCO auf ihrer Tagung in Mexiko 1982, indem sie folgende Definition aufstellte: „Die Kultur kann in ihrem weitesten Sinne als die Gesamtheit der einzigartigen geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Aspekte angesehen werden, die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen. Dies schließt nicht nur Kunst und Literatur ein, sondern auch Lebensformen, die Grundrechte des Menschen, Wertsysteme, Traditionen und Glaubensrichtungen.“ (UNESCO 1982) Die beschriebene Definition der UNESCO fasst unter Kultur alle materiellen und immateriellen Aspekte des Seins zusammen. Damit wäre Kultur alles, was eine abgegrenzte Einheit (Gesellschaft, Gruppe etc.) einzigartig macht. Sie wird dabei auch heute noch teilweise im Alltag als eine sich entwickelnde, aber in sich geschlossene homogene (nationale) Kultur angesehen. (Baumann 2017, S. 169) Damit könnte im Sinne Antweilers (2017) bspw. „die Kultur der Deutschen“ erfasst werden, indem deskriptiv bestimmte prägende Werte beschrieben werden, durch die sich eine Kultur komparativ von anderen Kulturen abgrenzt. Bei der Betrachtung der Heterogenität innerhalb der „Kultur der Deutschen“ wird jedoch ersichtlich, dass nicht alle „Deutschen“ gleich sind. Dieses

Phänomen betrachtet die Transkulturalität, die besagt, dass jedes Individuum zu mehreren Gruppen gehört und sich eben daraus seine Identität zusammensetzt und es folglich mehrere Kulturen hat (Welsch 1999, 2002). Da sich die Kultur einer bestimmten Gruppe immer aus der Gesamtheit der eingebrachten Aspekte der Individuen innerhalb dieser Gruppe kennzeichnet, müssen auch die einzelnen Individuen innerhalb der Gruppe betrachtet werden (Welsch 1999).

Die Kultur wird dabei, im Sinne des Sozialkonstruktivismus bzw. der Wissenssoziologie nach Luckmann und Berger, erst durch Interaktionen von Individuen gemacht (Luckmann und Berger 1980). Dabei wird davon ausgegangen, dass der gesamte Wissensbestand nicht a priori existiert, sondern immer ex post mithilfe von menschlicher Konstruktionsleistung produziert wird. Das bedeutet, dass eine gesellschaftliche Relativität entsteht und „Wirklichkeit“ und „Wissen“ immer abhängig sind von dem soziologischen Gebilde, dem Kontext, in dem sie auftreten. (Luckmann und Berger 1980, S. 3) Die „Wirklichkeit“ entsteht somit durch einen kontingenten, menschengemachten Prozess, der von der wechselseitigen Beeinflussung von Kommunikation und dem kulturellen, geschichtlichen Gedächtnis einer bestimmten Region oder Gruppe abhängig ist (Berger und Luckmann 2007).

Der Kulturbegriff wird durch den obigen Exkurs zwar eingegrenzt, aber doch nicht so weit, dass eine Definition entsteht – die Unmöglichkeit einer abschließenden Betrachtung bleibt offensichtlich. Lediglich der Kontext zum Verstehen von Kultur wird greifbarer. Die Frage nach einer möglichen Erfassung der Kultur bleibt dagegen weiterhin bestehen. Sinnvoller erscheint es, sich den vielen verschiedenen Bedeutungen von Kultur zu beugen und zu konstatieren, dass die Verwendung des Begriffs Kultur immer abhängig vom Kontext und der jeweiligen Disziplin ist. Der Begriff wird dadurch in seiner Bedeutung nicht geschmälert, lässt sich jedoch im jeweiligen Einzelfall erfassen.

2.1.3 Definition Unternehmenskultur

Die in Abschnitt 2.1.2 beschriebene Vielzahl an Kulturdefinitionen spiegelt sich in den unterschiedlichen Definitionen des Terminus Unternehmenskultur wider und bezieht sich ebenfalls auf die unterschiedlichen Strömungen. Dabei nimmt der Begriff Unternehmenskultur ausschließlich auf den engen Kulturbegriff Bezug, der zumeist deskriptiv, komparativ und normativ (Antweiler 2017) ist, was durch folgende Definitionen deutlich wird:

„Die Unternehmenskultur ist das geistige Zentrum in Organisationen. Sie kann als ein Sammelsurium von Vorstellungen (wie beispielsweise Glauben, Werte, Normen, Ideen, Denkmustern) gesehen werden, welche das Handeln der Organisationsmitglieder bewusst oder unbewusst stark beeinflussen. Unternehmenskultur ist die Summe der gelebten Werte in einer Organisation.“ (Wien und Franzke 2014, S. 12)

Ähnlicher Auffassung ist Staehle (1999), der die Unternehmenskultur als den kleinsten gemeinsamen Nenner beschreibt. Kultur ist für ihn „ein System gemeinsam geteilter Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und Ideale“ (Staehle 1999, S. 498). Jost (2003) ergänzt die historische, mythische Komponente, indem er Unternehmenskultur als „die Summe der Geschichten, die man sich erzählt“ definiert (Jost 2003, S. 13).

Allgemeiner definieren Kilman, Saxton und Serpa (1985), Jaques (1951) sowie Heinen und Frank (1997) die Unternehmenskultur. So lauten die jeweiligen Definitionen:

„Culture can be defined as the shared philosophies, ideologies, values, assumptions, beliefs, expectations, attitudes and norms that knit a community together.“ (Kilman, Saxton und Serpa 1985, S. 5)

„The culture of a factory is its customary and traditional way of thinking and doing things, which is shared to a greater or lesser degree by all its members [...] Culture in this sense covers a wide range of behavior.“ (Jaques 1951, S. 251)

Unternehmenskultur ist „ein Gerüst und ein Vorrat an Sinnesstrukturen und Handlungsmustern, aus welchen heraus Situationen, Handlungen und Entscheidungen des Unternehmensalltags einer bewertenden Interpretation hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Unternehmung als Ganzes zugänglich [gemacht werden].“ (Heinen und Frank 1997, S. 25)

Die Komponente der „Erfüllungshilfe“ zur Erreichung von Unternehmenszielen wird der Unternehmenskultur u. a. durch Schuh (1989), Schein (1985, 2010), Dill und Hügler (1997) sowie Unterreitmeier und Schwinghammer (2004) zugesprochen. Für Schuh (1989) ist Unternehmenskultur die Menge der organisationsbezogenen und organisationstypischen Denk- und Interpretationsmuster, die das Verhalten und Erleben der Mitglieder im Sinne der Unternehmensziele ausrichten (Schuh 1989, S. 7). Schein (1985, 2010) beschreibt die Unternehmenskultur als Zusammenspiel und

gegenseitige Beeinflussung der Ebenen Artefakte, Werte und Normen sowie Grundannahmen. Aus der unternehmensindividuellen Ausgestaltung dieser drei Ebenen ergibt sich die Unternehmenskultur des jeweiligen Unternehmens. Dabei ist sie kein starres Konstrukt, sondern kann sich durch die wechselseitige Beeinflussung der Ebenen untereinander verändern. (Schein 2010)

Eine so geartete Unternehmenskultur kann bestimmte Funktionen haben (Fischl 2008), die von Dill und Hügler (1997) in originäre und derivative Funktionen unterschieden werden. Originäre Funktionen sind Koordination, Integration und Motivation, die sich wiederum in derivativer Funktion indirekt auf die Effizienz und Effektivität auswirken. So kann bspw. durch das Erkennen eines Sinns in der Tätigkeit die Zustimmung steigen und sich die Arbeitsleistung verbessern. (Dill und Hügler 1997, S. 141 ff.) Daher haben insbesondere starke Unternehmenskulturen einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg, der „nicht in Frage gestellt“ wird (Unterreitmeier und Schwinghammer 2004, S. 45).

Eine Definition aus der ethnologischen Perspektive von Helmers (1993) setzt sich kritisch mit der Unternehmenskulturdefinition nach Schein und den darauf aufbauenden bzw. sich darauf beziehenden Schlussfolgerungen auseinander (Fischl 2008). Helmers versucht den großen Umfang der Unternehmenskultur noch deutlicher zu formulieren, indem sie herausstellt, dass Unternehmenskultur „sowohl das Tiefe, Unbewusste als auch das Offenkundige, Bewusste, sowohl Ideen als auch Artefakte [umfasst]. Im Unternehmensbereich bedeutet dies, dass sowohl die ‚hard facts‘ als auch die ‚soft facts‘ gleichermaßen durch die Kultur gebildet sind und wiederum auf die Kultur einwirken. Unternehmenskultur umfasst die Art der Mitarbeiterführung, die Kleiderordnung, die Firmenlegenden, die Zukunftsvisionen genauso wie die Produktionsanlagen, die Unternehmensstruktur, das Rechnungswesen, die Aktien und die Kredite oder die Architektur.“ (Helmers 1993, S. 163)

Diese Definition Helmers‘ wird von Neuberger und Kompa (1987) geteilt: „Unternehmenskultur ist die Grundgesamtheit sowohl der manifesten soziokulturellen Gestaltungen (Sprache, Handlungsmuster, materielle Produkte) wie auch der dieser Manifestation zugrundeliegenden oder zugeschriebenen Begründungen (Werte, Normen, Regeln, Wirklichkeitsauffassungen [...]). Kurz: Soziale Tatsachen und ihr Code.“ (Neuberger und Kompa 1987, S. 5)

Eine verbindende Definition zur Unternehmenskultur zwischen diesen beiden Polen wählen u. a. Scholz und Rohloff (1987) sowie Sackmann (2007, 2009, 2017).

„Unter Unternehmenskultur wird das implizite, kollektive Bewusstsein eines Unternehmens verstanden, das sich einerseits aus dem Verhalten der Unternehmensmitglieder ergibt, das andererseits aber auch das Verhalten der Unternehmensmitglieder steuert.“ (Scholz und Rohloff 1987, S. 88)

Nach Sackmann (2017) ist Unternehmenskultur „das von einer Gruppe gemeinsam gehaltene Set an grundlegenden Überzeugungen, das für die Gruppe insgesamt typisch ist. Dieses Set an grundlegenden Überzeugungen beeinflusst Wahrnehmung, Denken, Handeln und Fühlen der Gruppenmitglieder und kann sich auch in deren Handlungen und Artefakten manifestieren. Die grundlegenden Überzeugungen werden nicht mehr bewusst gehalten, sie sind aus der Erfahrung der Gruppe entstanden und haben sich durch die Erfahrung der Gruppe weiterentwickelt, d. h. sie sind gelernt und werden an neue Gruppenmitglieder weitergegeben.“ (Sackmann 2017 (a), S. 42)

Insgesamt erscheint die verbindende Gemeinsamkeit zwischen allen Definitionen darin zu liegen, dass Unternehmenskultur stets aus einem sichtbaren und einem nicht sichtbaren Teil besteht, die sich gegenseitig beeinflussen und ineinander übergehen. Auch können sie unter Umständen auf unterschiedliche Weise weiter aufgeteilt werden oder weitere sichtbare und nicht sichtbare Elemente umfassen. Dies ist eine Gemeinsamkeit, die durchaus aus dem Unternehmenskulturverständnis nach Schein (1985, 2010) geschlussfolgert werden kann, die aber je nach Autor auf eine etwas andere Art und Weise erfolgt.

2.2 Modelle der Unternehmenskultur

Im Zuge eines umfangreichen Literaturstudiums durch den Autor wurde ersichtlich, dass die Modelle zur Unternehmenskultur im Wesentlichen in die Kategorien Typisierung und Profilmaße eingeteilt werden können (Ashkanasy, Broadfoot und Falkus 2000), die im Folgenden dargestellt, anhand von Beispielen erklärt und kritisch diskutiert werden.

2.2.1 Modelle der Unternehmenskultur – Typisierung

Typisierung bedeutet, dass eine Unternehmenskultur gemäß ihrer Beschaffenheit in einen bestimmten Kulturtyp eingeordnet wird (Nerdinger 2007, S. 4). Dadurch entsteht

ein stark vereinfachtes, leicht erfassbares Bild von Unternehmenskultur, die weiter in bestimmte Kategorien eingeordnet wird (Handy 1978, Nerdinger 2007, Denison und Neale 2008).

Eine erste Einordnung dieser unterschiedlichen Kulturtypen erfolgte durch Handy (1978), der die unterschiedlichen Unternehmenskulturen in vier Typen gliederte. Dabei ergibt sich die Einordnung je nach Vorhandensein und Ausprägung bestimmter Werte, Normen, Überzeugungen und Verhaltensweisen. (Handy 1978)

1. Kulturtyp	2. Kulturtyp	3. Kulturtyp	4. Kulturtyp
Machtkultur	Rollenkultur	Aufgabenkultur	Personenkultur

Abbildung 4: Kulturtypologie, eigene Darstellung nach dem Modell von Handy (in Wien und Franzke 2014, S. 37).

Neben dem Typisierungsmodell nach Handy (1978) gibt es weitere, die eine ähnliche Einordnung vornehmen. Dazu zählt der Ansatz von Quinn (1988) mit der Weiterentwicklung von Cameron, Freeman und Mishra (1991), der die Unternehmenskultur in vier Idealtypen einordnet: Market, Adhocracy, Clan und Hierarchy (Quinn 1988). Dabei unterscheiden sich diese Idealtypen hinsichtlich der Wertepolarität, der Orientierung und der Kontrolle. Weiterhin wird bei der Ausprägung dieser Unterscheidungsmerkmale die Kongruenz und Stärke der Unternehmenskultur berücksichtigt (Cameron, Freeman und Mishra 1991). Hierbei wird Stärke als geteilte Wahrnehmung innerhalb des Unternehmens verstanden und zumeist über die Varianz der Ergebnisse in einer Befragung erfasst. An dieses Verständnis schließen sich viele Untersuchungen mit dem Ziel an, die zu untersuchende Unternehmenskultur in Typen zu unterteilen (Pfleger 1999, S. 23 ff.). Kritikpunkte bei jeder Untergliederung sind, dass der richtige Grad an Differenzierung nicht zu bestimmen ist und oftmals die These aufgestellt wird, bestimmte Unternehmenskulturtypen seien per definitionem erfolgreicher als andere. Dies wird anhand des gegebenen Beispiels der Unternehmenskultur nach Handy (1978) deutlich: Handy (1978) empfiehlt eine bestimmte Unternehmenskultur, je nachdem, welche Aufgaben in dem Unternehmen zu erledigen sind. Sind dies eher Routineaufgaben, wird eine Rollenkultur empfohlen, in Krisensituationen dagegen eine Machtkultur. (Wien und Franzke 2014, S. 38) Dies führt dazu, dass ein Unternehmen in der Lage sein muss, zwischen den stark

vereinfachten Unterscheidungen zu wechseln. Wenn dies für ein Unternehmen nicht möglich ist, ist es praktisch per definitionem weniger erfolgreich als vergleichbare Unternehmen, die diese Fähigkeit haben. (Kerpen 2007, S. 35) In der neueren Literatur wird neben dieser Einordnung in zuvor feststehende Unternehmenskulturtypen auch die Herleitung von Unternehmenskulturtypen beleuchtet. Zumeist wird hier die fallorientierte Typenbildung verwendet, bei der Einzelfälle analysiert und anschließend zu „Typen“ zusammengefasst werden (Kuckartz 2020, S. 798). Die Analyse solcher Einzelfälle kann dabei deutlich über die Auswertung von Sekundärdaten hinausgehen und selbsterhobene Daten, die bspw. aus Interviews und Beobachtungen stammen, umfassen (Kuckartz 2018). Diese systematischen explorativen und qualitativen Vorstudien sind immer dann notwendig, wenn Forscher über zu wenig Kenntnisse über den konkreten Betrachtungsfall verfügen. Durch diese Vorstudien wird somit sichergestellt, dass sich mit Analyseinstrumenten auch die Aspekte analysieren lassen, die analysiert werden sollen. (Kelle und Kluge 2010, S. 17) Diesem Ansatz folgend, sind „Einzelfall und Regelhaftes [...] in der Suche nach dem Typischen miteinander verknüpft, denn Methoden der Typenbildung sind in der Regel fallbezogene Auswertungsverfahren, d. h. sie bauen auf dem genauen Studium von Einzelfällen auf.“ (Kuckartz 2020, S. 798).

2.2.2 Modelle der Unternehmenskultur – Profilmäße

Die zweite bereits angesprochene Art der Unterscheidung von Unternehmenskulturen bilden die sogenannten Profilmäße. Unternehmenskultur wird hierbei gemäß der Ausprägung innerhalb einzelner Dimensionen beschrieben. Eine solche Erfassung der Unternehmenskultur ist in der Regel umfassender und stellt das zuvor benannte Studium des Einzelfalls dar. Die Ausprägung innerhalb der einzelnen Dimensionen ist jedoch interpretationsbedürftig. (Nerdinger 2007, S. 4)

Ein bekanntes Modell, das die Kultur in verschiedene Ebenen unterteilt, ist das Modell nach Hofstede (1990). Hierbei wird die Kultur als kollektives Phänomen beschrieben, das grundsätzlich von mehreren Personen gelebt wird (Hofstede et al. 1990, Wien und Franzke 2014, S. 38). Eine regelmäßige soziale Interaktion ergibt die spezifische Kultur, die wiederum Regeln für die soziale Interaktion aufstellt. Die Unternehmenskultur besteht gemäß Hofstede und seinen Nachfolgern (Hofstede et al. 1990) aus Werten, Ritualen, Helden und Symbolen, wobei die Werte den Kern der

Unternehmenskultur bilden und sich indirekt in den gelebten Praktiken widerspiegeln (Hofstede et al. 1990).

Ebenfalls in verschiedene Ebenen teilt Schein (2010) die Unternehmenskultur ein. Sein Modell gilt heute als eines der einflussreichsten zur Unternehmenskultur (Wien und Franzke 2014, S. 29). Darin wird die Unternehmenskultur in den drei Ebenen Artefakte, Werte und Normen sowie Grundannahmen beschrieben (Schein 2004, S. 4), die sich gegenseitig beeinflussen. Insbesondere wirken die das Fundament bildenden Grundannahmen auf die Handlungen der Personen innerhalb der Kultur (Schein 2004, S. 8 f.). Sie werden nicht in Frage gestellt und es wird auch nicht darüber nachgedacht (Schein 2004, S. 9). Aus der Interaktion und der Wirkung dieser Interaktionen bilden sich die (gemeinsamen) Werte und Normen. Die Artefakte sind als sichtbarer Teil, wie Handlungen oder Verhaltensweisen, auch für Externe direkt ersichtlich. (Schein 2004, S. 8) Durch ein ständiges gegenseitiges Beeinflussen der einzelnen Ebenen bildet sich die Unternehmenskultur (Schein 2010, S. 8), wie folgendes Schaubild verdeutlicht.

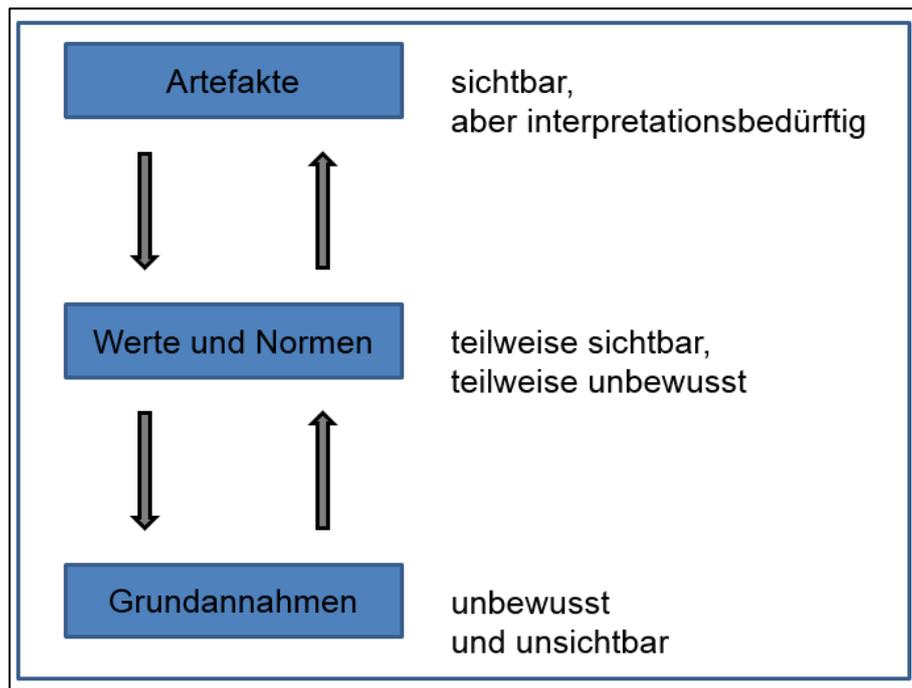


Abbildung 5: Unternehmenskulturmodell (eigene Darstellung nach Schein 2004, S. 26).

Aus dem Modell nach Schein entwickelten sich zahlreiche andere Modelle, die die Unterteilung in drei Ebenen teilweise ergänzen oder das Zusammenspiel der einzelnen Ebenen fokussieren (z. B. Martin 1992, Schultz und Hatch 1996). Stellvertretend für viele Autoren, die sich auf das Modell von Schein (2010) beziehen, sei an dieser Stelle

Pflesser (1999) genannt, dessen Modell sich stark an Schein orientiert (Wien und Franzke 2014, S. 36), allerdings sieht er analog zu Hofstede (1990) die Werte als Fundament der Unternehmenskultur an. Werte finden sich sowohl in einer sozialen Gemeinschaft als auch in abstrakten Zielsetzungen einer Organisation wieder. Weiterhin bezieht sich Pflesser auf Normen, Artefakte und Verhaltensweisen (Pflesser 1999, S. 21).

Ein weiteres Modell, das auf dem Modell nach Schein aufbaut und die bisher herausgestellten Erkenntnisse der Forschung zur Unternehmenskultur berücksichtigt, ist das Dualitätsprinzip nach Scholz (2013), das die wechselseitige Beeinflussung von kulturellen Vorgaben und gelebtem Verhalten explizit hervorhebt. Dabei setzen sich die kulturellen Vorgaben aus den Werten, Normen und Grundannahmen zusammen, die den nicht sichtbaren Teil bilden. Die Unternehmenskultur stellt nach Scholz (2013) somit diesen nicht sichtbaren, das Unternehmensverhalten hingegen den sichtbaren Teil dar (Scholz 2013, S. 930). Folgende, in Abschnitt 2.4.4 näher erläuterte Abbildung, verdeutlicht diesen Aspekt:

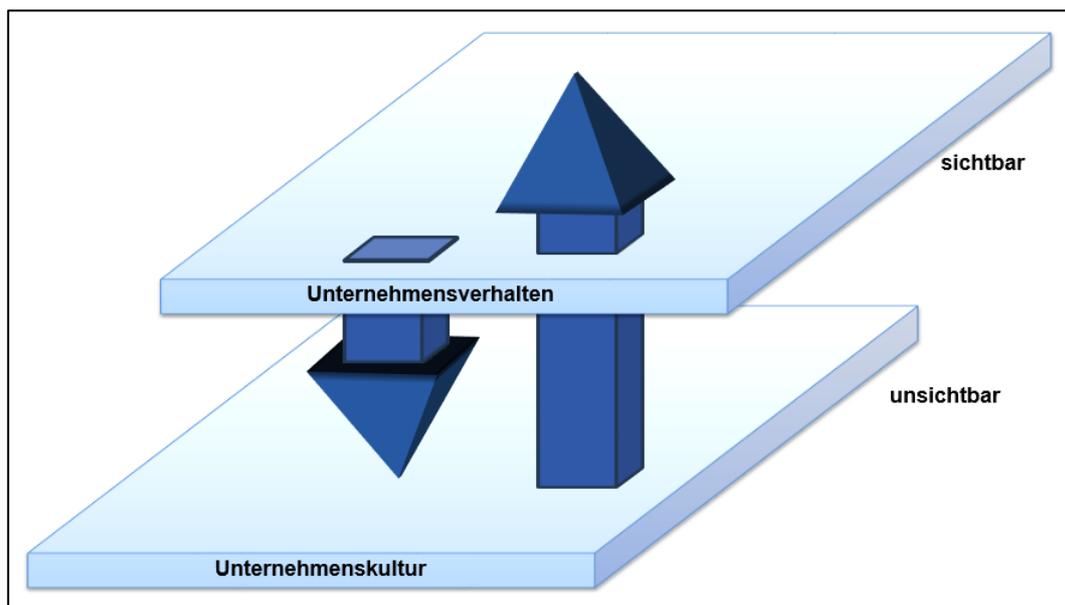


Abbildung 6: Dualitätsprinzip (eigene Darstellung nach Scholz 2013, S. 930).

2.2.3 Verbindende Gemeinsamkeiten

Allen Modellen aus dem Bereich der Profilmäße ist gemeinsam, dass sie innerhalb der einzelnen Ebenen eine Ausprägung verschiedener Dimensionen der Kultur erlauben.² Wie aus der Vielzahl an Modellen mit unterschiedlichen Kulturdimensionen bereits

² Siehe Pflesser 1999, S. 19 ff. für einen Überblick zu den jeweils verwendeten Dimensionen.

ersichtlich, gibt es bis heute keinen Konsens hinsichtlich der Schlüsseldimensionen der Unternehmenskultur (Fischl 2008, S. 128), ebenso wenig ein allseits geteiltes Verständnis bzgl. der Kulturdimensionen, die geeignet wären, die Unternehmenskultur über unterschiedliche Unternehmen hinweg zu beschreiben und zu analysieren (Delobbe, Haccoun und Vandenberghe 2002).

Die oben beschriebene Typisierung versucht durch eine Einordnung in bestimmte Kulturtypen ebenfalls eine Beschreibung der Unternehmenskultur. Analog zu den Profilmäßen gibt es auch in diesem Bereich keinen Konsens über die vorzunehmenden Einordnungen. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass eine Einordnung eindeutig erfolgen kann und die wesentlichen Faktoren der Unternehmenskultur direkt beobachtbar sind. Inwieweit diese direkte Beobachtbarkeit gegeben ist, kann zumindest hinterfragt werden; insbesondere bei der Betrachtung der hinterlegten Erfassungsinstrumente, wie der Varianz der Ergebnisse einer Befragung, die bspw. nicht direkt beobachtbar ist. (Delobbe, Haccoun und Vandenberghe 2002)

2.3 Sichtweisen auf die Unternehmenskultur

Anhand der beschriebenen Auswahl an verschiedenen Definitionen und Modellen zum Themenbereich Unternehmenskultur wird deutlich, dass die Aktualität und Bedeutung des Themas hoch sind. Dabei setzt sich die wissenschaftliche wie auch die nicht wissenschaftliche Literatur viel mit der Wirkungsweise der Unternehmenskultur auseinander. Es wird bspw. geschrieben, dass eine erfolgswirksame Unternehmenskultur den Betriebserfolg nachhaltig steigert oder eine starke Unternehmenskultur zu einer höheren Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen oder einer stärkeren Motivation führt. Auch wurde oftmals der Einfluss verschiedener Ereignisse, wie bspw. die Zusammenlegung von Abteilungen, Firmenübernahmen und Fusionen, oder der Einfluss bestimmter Managementtechniken auf die Unternehmenskultur beschrieben. (s. bspw. Kasper 1987, Denison und Neale 2008, Dobni 2008, Wien und Franzke 2014, Sackmann 2017 (a)) Um allerdings die den einzelnen Definitionen, Modellen und Publikationen zugrunde liegenden Annahmen hinsichtlich der Unternehmenskultur zu verstehen, ist ein Überblick über die verschiedenen Perspektiven auf das Thema hilfreich. Dabei werden im Wesentlichen der Variablen-Ansatz, der Metaphern-Ansatz, der dynamische Ansatz (Sackmann 2007, S. 7) und der Konstrukt-Ansatz unterschieden.

Alle Perspektiven gehören zu verschiedenen Wissenschaften, wie in der nachstehenden Vorstellung der einzelnen Sichtweisen deutlich wird.

2.3.1 Variablen-Ansatz

Aus der Perspektive, die Kultur als Variable anzusehen, erfolgt die Schlussfolgerung, dass die Unternehmenskultur etwas Gegenständliches aufweist und eine zusätzliche Variable neben Strukturen, Prozessen etc. ist. Daher sollte die Unternehmenskultur erfasst und mit entsprechenden Eingriffen gesteuert werden können. (Sackmann 2007) Es heißt im allgemeinen Sprachgebrauch, dass das Unternehmen eine bestimmte Kultur hat. Dieser Perspektive auf die Unternehmenskultur liegt ein mechanistisch geprägtes Verständnis zugrunde (Schmid 1995, S. 23), ein Ansatz, der häufig in der Betriebswirtschaftslehre zu finden ist (Scholz 2013, S. 946). Als die Forschung zur Unternehmenskultur in den 1980er und 1990er Jahren ihren ersten Höhepunkt fand, basierten viele Veränderungsbemühungen auf dieser Perspektive. Sie führten allerdings oftmals nicht zu dem erwarteten Resultat, da, wie später festgestellt wurde, sich die Unternehmenskultur nicht beliebig verändern lässt. (Sackmann 2007) Es können nur bedingt kausale Schlussfolgerungen gezogen werden, da diese Kausalitäten nur mit einer eingeschränkten Wahrscheinlichkeit zutreffend sind (Sackmann 2007). Eine eindeutige Prognostizierbarkeit der Wirkung einer unternehmenskulturbezogenen Maßnahme ist somit nur schwer möglich.

2.3.2 Metaphern-Ansatz

Aus der Perspektive der Kultur als Metapher bzw. als eine bildhafte Übertragung (Bertau 2013) heraus werden „Organisationen als Kultur schaffende und Kultur entwickelnde Systeme“ (Sackmann 2007, S. 7) gesehen. Im allgemeinen Verständnis wird davon gesprochen, dass Unternehmen Kulturen sind. Aus dieser Perspektive heraus wird ein beobachtender Ansatz gewählt, der die einzelnen Facetten der Unternehmenskultur beschreiben und damit eventuell neue, tiefere Einsichten liefern soll (Schmid 1995, S. 23). Dabei liegt der Fokus jedoch auf dem Verstehen bzw. Kennenlernen und nicht auf dem Steuern oder Verändern der Unternehmenskultur. Dieser Ansatz ist vor allem in der Anthropologie und der verstehenden Soziologie zu finden. (Schmid 1995, S. 23)

2.3.3 Dynamischer Ansatz und FOSI-Modell

Die Perspektive, die Unternehmenskultur als dynamischen Ansatz zu begreifen, versucht die Integration des Variablen-Ansatzes und des Metaphern-Ansatzes. Das bedeutet, dass die Kultur sowohl von außen verändert werden kann, sich aber auch immer von innen heraus verändert. Daher sind Unternehmen kulturentwickelnde Systeme, die zugleich durch die Interaktion und Interpretation dieser kulturentwickelnden Maßnahmen beeinflusst werden. (Sackmann 2007) Eine Unternehmenskultur ist somit Ergebnis und Prozess zugleich (Kasper 1987). Diesem Ansatz folgend, wird davon ausgegangen, dass ein Unternehmen eine Kultur hat und eine Kultur ist (Marré 1997, S. 23). Damit versucht der dynamische Ansatz die verschiedenen Ansätze und Perspektiven der Wissenschaften zu vereinen (Sackmann 2007).

Eine entsprechende Intention verfolgt ebenfalls das FOSI-Modell, wonach sich ein alleiniger Ansatz nicht zur Erfassung der Unternehmenskultur eignet und erst eine Kombination aus den verschiedenen Ansätzen eine umfassende Erfassung ermöglicht. (Scholz 2013, S. 947) Laut dem FOSI-Modell kann die funktional-objektivistische Sichtweise der Unternehmenskultur als Variable nicht alle Aspekte der Unternehmenskultur, wie bspw. ihre Entstehung und Aufbau, erklären. Die subjektiv-interpretative Sichtweise der Kultur als Metapher liefert diese Erklärung hingegen, aber keinen entsprechenden Gestaltungsansatz. Daher wird in dem FOSI-Modell eine Integration der einzelnen Sichtweisen angestrebt, wie in dem folgenden Modell dargestellt. (Scholz 2013, S. 947)

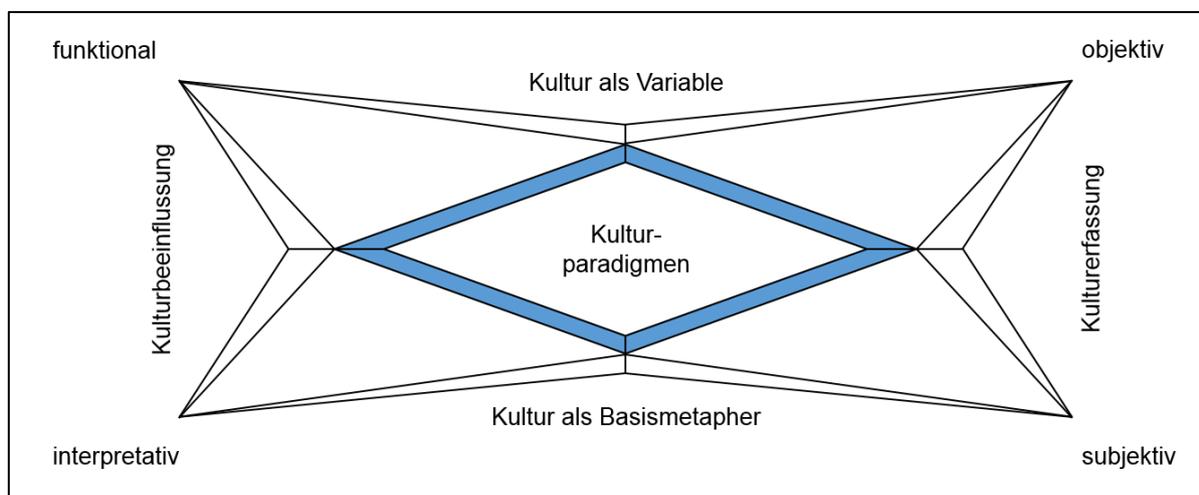


Abbildung 7: Das FOSI-Modell (eigene Darstellung nach Scholz 2013, S. 948).

Die bisher beschriebenen Ansätze der Unternehmenskultur werden von Sander (1992) und Sackmann (2017) mit Ergänzungen des Autors in nachfolgender Tabelle anschaulich zusammengefasst. Darin werden die Kategorien Annahmen, Paradigmen, Funktionen, Quelle für Kultur, normativer Anspruch, Quelle für Veränderungen und Veränderungsstrategie für die drei Ansätze kurz beschrieben.

	VARIABLEN-ANSATZ	METAPHERN-ANSATZ	DYNAMISCHER ANSATZ
ANNAHMEN	Kultur = Variable, in sich homogene Teilprodukte, kausal-deterministische Verknüpfungen zwischen Teilprodukten, funktional (wichtig für Erfolg)	Kultur = Metapher heterogen (soziale Konstruktion) Orientierungsrahmen	Kultur = multiples dynamisches Element, nur z.T. sichtbar, non-kausale Verknüpfungen zwischen Komponenten und Orientierungsrahmen und daher funktional
PARADIGMA	Funktional	Interpretativ	Pluralistisch
FUNKTIONEN	Innerbetriebliche Koordination und Integration	Komplexitätsreduktion und Sinngebung	Komplexitätsreduktion und Sinngebung, förderlich und hinderlich
QUELLE FÜR KULTUR	Führungsspitze	Jedes Organisationsmitglied	Jedes Organisationsmitglied, Umwelt
NORMATIVER ANSPRUCH	Führungsspitze	---	(auf Kulturkompetenzen konzentrieren)
QUELLE FÜR VERÄNDERUNGEN	„Jede“ (obere) Führungskraft	Jedes Organisationsmitglied	Jedes Organisationsmitglied, evolutionäre Entwicklung, Umwelt
VERÄNDERUNGS-STRATEGIEN	Veränderung der Teilprodukte durch direkte und indirekte Maßnahmen	Anbieten neuer Interpretationsmuster	Kulturpflege und -entwicklung durch kulturbewusstes Management Symbolisches Management

Tabelle 1: Drei Kulturperspektiven im Überblick (eigene Darstellung nach Sackmann 2017 (a) und Sander 1992).

2.3.4 Konstrukt-Ansatz

Der Konstrukt-Ansatz der Unternehmenskultur bezieht sich auf den sozialkonstruktivistischen bzw. wissenssoziologischen Ansatz des Kulturverständnisses. Analog zur beschriebenen Entstehung von Kultur als einem kontingenten, menschengemachten Prozess, der von der wechselseitigen Beeinflussung von Kommunikation und dem kulturellen, geschichtlichen Gedächtnis

einer bestimmten Region oder Gruppe abhängig ist, entsteht auch die Unternehmenskultur durch die Interaktion von Individuen. (Matthäi 2005)

„Menschen produzieren sich selbst“ (Luckmann und Berger 1980, S. 52), wie auch zusammen die menschliche Welt als ihre Natur durch eine Projektion und den Austausch ihrer soziokulturellen und psychologischen Gebilde (Matthäi 2005). Mit der Frage, wie durch die Interaktion von Menschen, die jeweils einen subjektiven Sinn zum Ausdruck bringen, eine Welt der Objekte, der objektiven Faktizität, entstehen kann, beschäftigt sich die Wissenssoziologie (Luckmann und Berger 1980, S. 20). Dabei werden die Grundlagenwerke und Ansichten von Durkheim („Die erste und grundlegendste Regel besteht darin, die soziologischen Tatbestände wie Dinge zu betrachten“ (Durkheim 1965, S. 115)) und Weber („Für die Soziologie ist aber gerade der Sinneszusammenhang des Handelns Objekt der Erfassung“ (Weber 1972, S. 9 f.)) betrachtet und thematisiert. Diese Grundlagenwerke erlauben einen weitreichenden Einblick in die Thematik und werden bei Bedarf durch weitere Literaturangaben ergänzt. Eine vollständige Abhandlung zur Entstehung der Welt und des Wissens auf Grundlage der beschriebenen Theorien erscheint für das Verständnis der Unternehmenskultur nicht sinnvoll. Die folgende, zusammenfassende Betrachtung genügt, um ein Verständnis für den Konstrukt-Ansatz von Unternehmenskultur sicherzustellen: Dem Menschen ist es in der Einsamkeit sowohl unmöglich, sich selbst zum Menschen als auch eine menschliche Umwelt zu entwickeln. Der Mensch als Homo sapiens ist damit in gleichem Maße ein Homo socius. (Luckmann und Berger 1980, S. 54) Diese Welt wird als Wirklichkeit durch die einzelnen Individuen wahrgenommen und verleiht einzelnen Objekten eine subjektive Bedeutung. So ist ein Messer als Waffe und menschliches Erzeugnis sowohl ein Objekt als auch eine Objektivation der geteilten menschlichen Subjektivität. (Luckmann und Berger 1980, S. 37) Dieser Entstehungsprozess von Wirklichkeit kann sich in Institutionen manifestieren. Diese sind durch den Menschen gemachte und den einzelnen Menschen überdauernde „objektive Faktizitäten“ (Luckmann und Berger 1980, S. 64), die in ihrer Wirklichkeit bestehen, auch wenn nicht jeder einzelne Mensch den Sinn begreift – was dazu führen kann, dass Teile der gesellschaftlichen Welt dem Individuum unbegreiflich erscheinen. (Luckmann und Berger 1980, S. 64)

Projiziert auf die Unternehmenskultur, verleiht dieser Ansatz der für jedes Unternehmen einzigartigen Unternehmenskultur einen geteilten, subjektiven Sinn, der

durch die Interaktion der Menschen im Unternehmen entsteht. Die Unternehmenskultur wird für die Menschen im Unternehmen zu einer objektiven Faktizität, ohne dass sie zwangsläufig alle wissen oder verstehen, wie sich diese Unternehmenskultur entwickelt hat und was der ursprüngliche Sinn war.

2.3.5 Verbindende Gemeinsamkeit

Eine Gemeinsamkeit aller beschriebenen Ansätze liegt bei allen Unterschieden darin, dass keine Perspektive die Unternehmenskultur als ein starres Gebilde betrachtet, das nicht verändert werden kann oder sich nicht verändert. In dem Variablen-Ansatz ist dies augenscheinlich, da die Unternehmenskultur als eine veränderbare Einflussgröße auf den Betriebserfolg angesehen wird. Der Metaphern-Ansatz bestreitet diese gezielte Veränderbarkeit zwar, geht aber von einer beobachtbaren eigenständigen Veränderung aus. Der dynamische Ansatz bestätigt beide Grundansätze und strebt nach einer Kombination daraus, ebenso das FOSI-Modell. Im Konstrukt-Ansatz verleiht der Mensch Gegenständen und Umständen erst durch die Interaktion und Interpretierung Bedeutung. Dadurch ändert sich mit der Zeit alles, wenn sich Interaktion und Interpretierung ändern.

Insgesamt betrachten alle Ansätze die Unternehmenskultur aus unterschiedlichen Blickwinkeln, setzen aber bei gleichen Sachverhalten unterschiedliche Schwerpunkte. Die Zielsetzung, die Unternehmenskultur zu begreifen, eint daher alle beschriebenen Ansätze trotz der verschiedenen Blickwinkel.

2.4 Die Entwicklung von Unternehmenskultur

Wie gerade herausgearbeitet, liegt die Gemeinsamkeit zwischen den einzelnen Sichtweisen auf die Unternehmenskultur in ihrer Veränderbarkeit. Wie diese Veränderung einer Unternehmenskultur nach Meinung der unterschiedlichen Autoren erfolgt, wird in diesem Kapitel erläutert.

2.4.1 Veränderung nach Schein

Die drei Ebenen nach Schein wurden bereits in den vorhergehenden Abschnitten vorgestellt (vgl. 2.2.2). Anhand dieser drei Ebenen lässt sich Scheins Verständnis zur Bildung der Unternehmenskultur nachvollziehen. Nach Schein entwickelt sich die Unternehmenskultur, wie andere Kulturen, indem sich Gruppen bemühen, Sinn in ihre Welten zu bringen und mit ihnen zurechtzukommen (Trice und Beyer (1993, S. 4) in Schein 2004, S. 15). Dies geschieht durch die Interaktion der einzelnen Individuen

sowie durch die Wirkung, die diese Interaktion in der Wahrnehmung der Individuen hat, und dem folgenden Anpassungsprozess, der iterativ verläuft, bis der beschriebene Sinn entsteht (Schein 2004, S. 8 f.).

2.4.2 Veränderung nach Hatch

Im Cultural Dynamics Modell nach Hatch (1987) steht der Manager innerhalb der Kultur (Hatch 1987, S. 365), jedoch ohne die Möglichkeit, die Unternehmenskultur bewusst zu verändern. Diese ergibt sich aus Grundannahmen, Werten, Artefakten und Symbolen. Dabei wirken ihre unterschiedlichen Bestandteile teilweise aufeinander ein. Die Grundannahmen manifestieren sich in Werten, die ihrerseits auf die Grundannahmen einwirken und in Artefakten realisiert werden. Diese wirken wiederum auf die Werte ein und werden in Symbolen dargestellt, die nun zu Grundannahmen interpretiert und zugleich von den Grundannahmen beeinflusst werden. (Hatch 1993) Obwohl der Manager diesen Prozess (siehe nachstehende Abbildung 8) nicht direkt gestalten kann, soll er für die unternehmenskulturgestaltenden Prozesse sensibilisiert sein (Scholz 2013, S. 916).

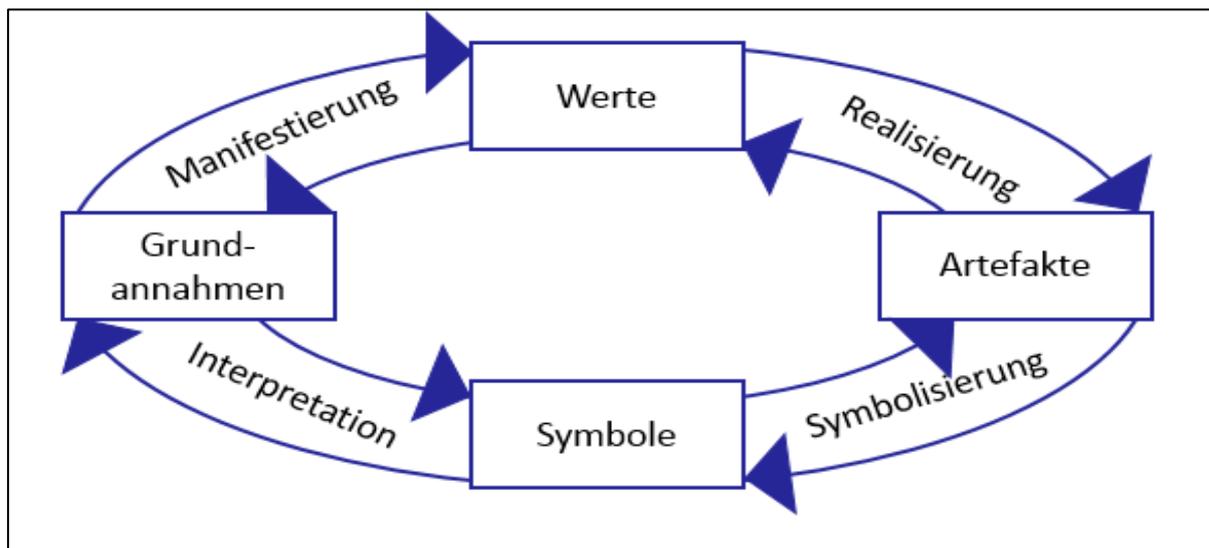


Abbildung 8: Die Veränderung der Unternehmenskultur (eigene Darstellung nach Hatch 1993, S. 660).

Auffällig ist bei dem Modell, dass nicht alle Bestandteile der Unternehmenskultur aufeinander einwirken. So wirken die Grundannahmen auf die Werte und Symbole, nicht aber auf die Artefakte ein. Ebenso wirken die Werte auf Grundannahmen und Artefakte, nicht aber auf die Symbole ein. Ähnlich verhält es sich bei den Artefakten, die auf Werte und Symbole, nicht aber auf die Grundannahmen einwirken. Die Symbole wirken ihrerseits auf die Grundannahmen und die Artefakte ein. Diese

Gestaltung des Modells mit der direkten Verbindung zwischen Symbolen und Grundannahmen ist der größte Kritikpunkt an dem Modell und hat dazu geführt, dass sich das Modell in der Praxis nicht bewährt hat (Scholz 2013, S. 916). Es greift allerdings die stetige Veränderung einer Unternehmenskultur als nicht endender Prozess auf und strebt nach einer Sensibilisierung für einen unternehmenskulturgestaltenden Prozess.

2.4.3 Veränderung nach Gagliardi

Das Modell zur Veränderung der Unternehmenskultur von Gagliardi beginnt mit dem Unternehmensgründer, der spezifische Kompetenzen ausübt. Das Modell soll den erfolgreichen Zeitverlauf eines Unternehmens aufzeigen und deutlich machen, welche Veränderung mit der Unternehmenskultur einhergeht. So werden nach der Gründung des Unternehmens und der Einstellung der ersten Mitarbeiter die spezifischen Kompetenzen des Gründers durch andere, neue Kompetenzen ergänzt, sodass sich kollektive Kompetenzen und durch die erfolgreiche Führung des Unternehmens auch kollektive Erfolgserfahrungen ergeben. Diese kollektiven Erfolgserfahrungen führen zu einer Idealisierung bestimmter Praktiken und Personen (bspw. des Gründers, wie z. B. die Unternehmen Facebook, Google, Amazon, Tesla zeigen). Diese Idealisierung wiederum führt zu einer Stabilisierung des Werte- und Symbolsystems. Diese Stabilisierung führt ihrerseits zu einem verstärkten Zusammenhalt und organisatorischer Effizienz, da die Grundausrichtung und bestimmte Praktiken im Unternehmen nicht hinterfragt werden, sondern die Erledigung der Aufgabe im Fokus des Handelns steht. (Gagliardi 1986, S. 132 f.)

Irgendwann kommt es laut Gagliardi zu einem Punkt, an dem im Unternehmen entschieden werden muss, ob neue Kompetenzen erprobt werden sollen – immer vorausgesetzt, dass das Unternehmen erfolgreich ist und keine Liquidierung bevorsteht. Eine Möglichkeit für Unternehmen ist die Fokussierung auf bisherige Kompetenzen und die Ausübung dieser spezifischen Kompetenzen. Sollte dieser Weg der Fokussierung und Spezifizierung gewählt werden, wird der zuvor beschriebene Zyklus erneut bis zum nächsten Scheideweg durchlaufen. Die andere Möglichkeit ist eine Diversifizierung des Unternehmens und die damit verbundene Erprobung neuer Kompetenzen. Sollten auch diese neuen Kompetenzen erfolgreich sein, ergeben sich aus der Erprobung kollektive Erfolgserfahrungen, die ihrerseits idealisiert werden, wodurch Mythen entstehen, die anschließend in das bestehende Wertesystem

aufgenommen werden, das also durch neue, kollektive Erfolgserfahrungen ergänzt wird. Die erfolgreiche Erprobung neuer Kompetenzen und ihre Integration über Erfolgserlebnisse und Mythen führen anschließend zu einem neuen, veränderten Zusammenhalt und organisatorischen Leistungsfähigkeit, die auch die neuen Kompetenzen berücksichtigen. Letztere werden somit konsolidiert und das Unternehmen befindet sich irgendwann erneut am Scheideweg zwischen Fokussierung und Spezialisierung auf die bisher erfolgreich erprobten Kompetenzen einerseits und eine weitere Diversifizierung hin zu weiteren neuen Kompetenzen andererseits. Je nach Entscheidung des Unternehmens wird einer der zuvor beschriebenen Wege weiterverfolgt. (Gagliardi 1986, S. 132 f.)

Im Sinne eines iterativen Prozesses entwickelt sich die Unternehmenskultur somit stetig weiter. Der Prozess der Entwicklung ist dabei niemals abgeschlossen (es sei denn, das Unternehmen wird liquidiert), vielmehr steht das Unternehmen immer wieder vor der Entscheidung zwischen Fokussierung/Spezialisierung und Diversifizierung. (Gagliardi 1986, S. 132) Die nachstehende Abbildung 9 verdeutlicht diesen Prozess.

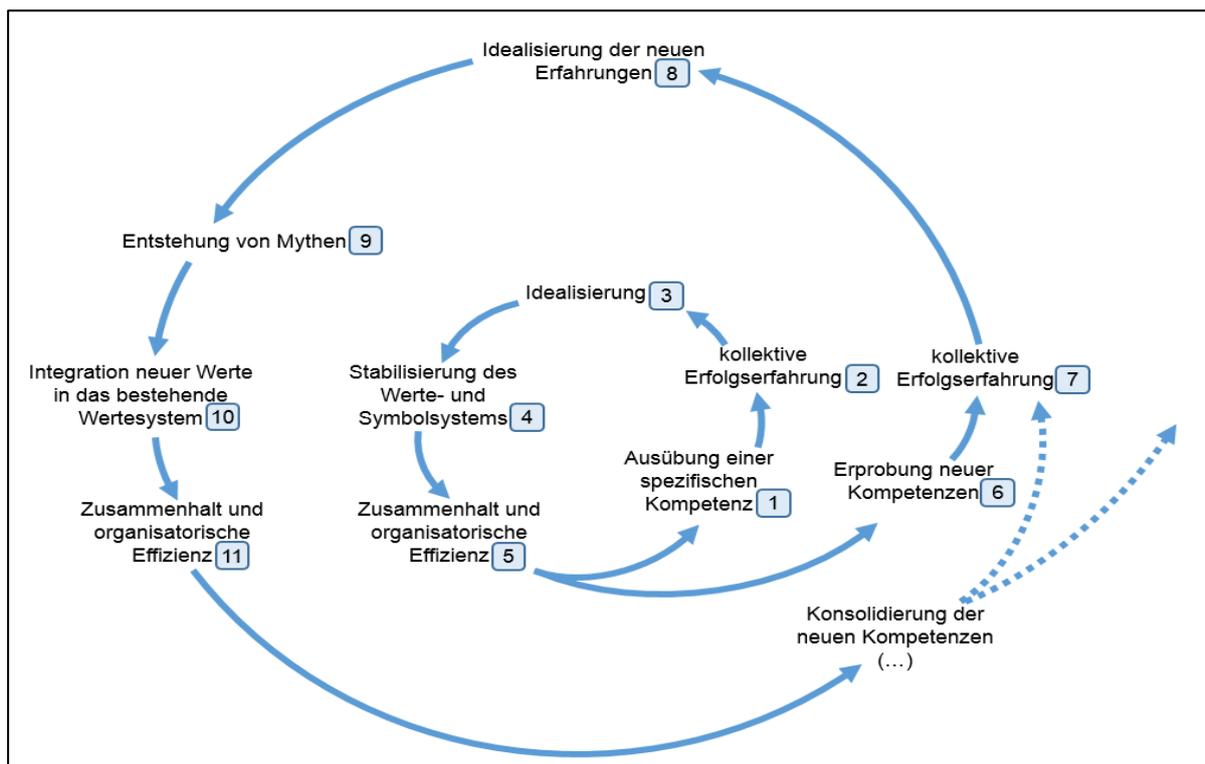


Abbildung 9: Entwicklung der Unternehmenskultur (eigene Darstellung nach Gagliardi 1986, S. 132).

2.4.4 Veränderung nach dem Dualitätsprinzip

Die Möglichkeit zur Veränderung der Unternehmenskultur wird auch in dem zuvor beschriebenen Dualitätsprinzip aufgenommen. Scholz (2013) geht in seinem Modell

davon aus, dass Unternehmenskultur sowohl aus dem Verhalten der Mitarbeiter entsteht (Scholz 2013, S. 930) als auch im Sinne einer „kollektiven Programmierung“ hin zu dem gewünschten Verhalten im Unternehmen (Hofstede 2013, S. 19). Durch die wechselseitige Beeinflussung kommt es zu einer sukzessiven Annäherung von Unternehmenskultur und Unternehmensverhalten, das durch das Management beeinflusst wird (Scholz 2013, S. 930). Dabei ist das Unternehmensverhalten für Außenstehende sichtbar, wohingegen die Unternehmenskultur für Außenstehende nicht sichtbar ist. Unternehmenskultur und Unternehmensverhalten beeinflussen sich jedoch gegenseitig, was in der nachstehenden Abbildung 10 deutlich wird.

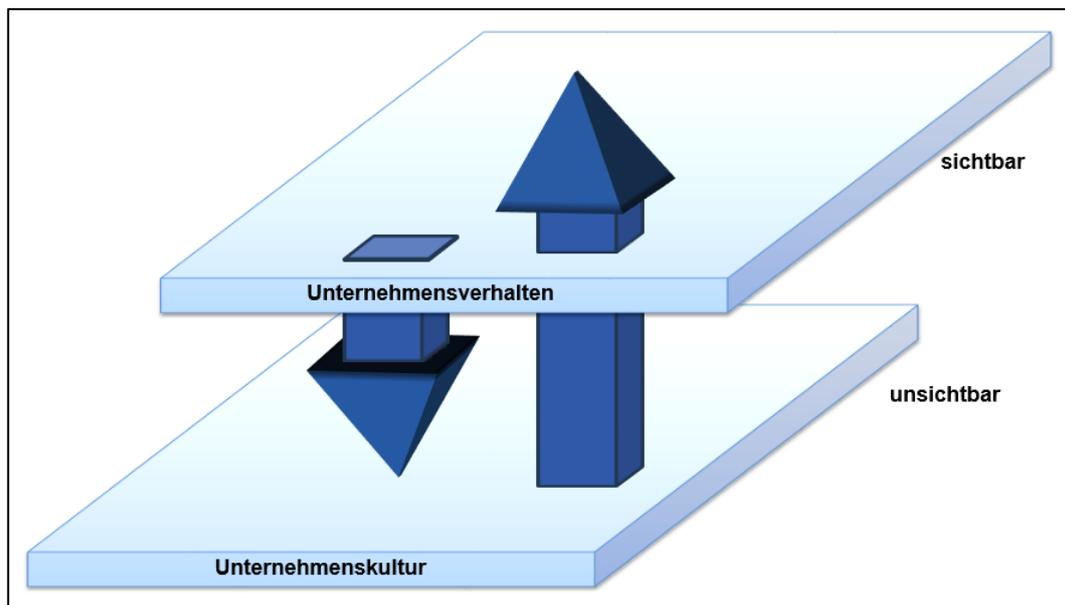


Abbildung 10: Dualitätsprinzip (eigene Darstellung nach Scholz 2013, S. 930).

2.5 Zwischenfazit I

Die unterschiedlichen Definitionen zur Unternehmenskultur heben alle hervor, dass Unternehmenskultur stets aus einem sichtbaren und einem nicht sichtbaren Teil besteht. Diese Teile beeinflussen sich gegenseitig und gehen ineinander über. Auch können sie unter Umständen in verschiedene weitere Teile aufgeteilt werden oder sichtbare und nicht sichtbare Elemente umfassen. Trotzdem werden durch die verschiedenen Autoren unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt, die sich in diversen Perspektiven und Modellen der Unternehmenskultur widerspiegeln und somit erkennen lassen, dass es kein einheitliches Verständnis zur Beschaffenheit von Unternehmenskultur gibt. Jedoch gehen alle Modelle weiterhin davon aus, dass sich Unternehmenskultur bis zur Liquidierung eines Unternehmens entwickelt und kein starres Gebilde ist. Je nach Perspektive wird diese Veränderung unterschiedlich

betrachtet und wahrgenommen, wobei die in dieser Arbeit vorgestellten Modelle die Ebenen von Unternehmenskultur und weniger den Kreislauf ihrer Entwicklung (nach Gagliardi) fokussieren.

In diesen unterschiedlichen Sichtweisen, wissenschafts-theoretischen Betrachtungsweisen und den diversen Auffassungen liegt begründet, dass zwar im Kern – der permanenten Veränderung der Unternehmenskultur – die einzelnen Ansätze übereinstimmen, jedoch kein einheitliches Verständnis darüber existiert, welche Faktoren auf die Unternehmenskultur einwirken oder wie sie wirken könnten. Weiterhin ist kritisch zu sehen, dass die benannten Faktoren – sofern sie in den einzelnen Modellen übereinstimmen, wie bspw. die wiederholte Nennung von Grundannahmen und Artefakten – sehr allgemein gehalten werden, ohne die von ihnen genannten Bestandteile und Zusammenhänge näher zu erläutern.

Mit dieser Herausforderung der Identifizierung der wesentlichen Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur und der Spezifizierung dieser Faktoren beschäftigt sich die vorliegende Arbeit. Dabei gibt es verschiedene Herangehensweisen. Eine Möglichkeit stellt die analytische Exploration dar, eine mehrfach und erfolgreich angewendete Methode, die speziell für Fälle entwickelt wurde, die die Exploration eines neuen Sachverhalts erfordern. (Steckelberg 2011, 2015, 2017, 2021, Zaugg 2009) Dieser Vorgehensweise folgend soll die Unternehmenskultur gesamthaft betrachtet und zugleich die wesentlichen Einflussfaktoren und ihre Wirkung identifiziert werden. Insbesondere soll neben der Bestimmung der individuellen Unternehmenskultur auch die Erfassung und Entwicklung dieser Unternehmenskultur analysiert werden. Für diese Zielsetzung der vorliegenden Arbeit sollen im folgenden Abschnitt 2.6 die bestehenden Erfassungsinstrumente näher betrachtet und ihre Eignung für die formulierten Ansprüche geprüft werden.

2.6 Erfassung von Unternehmenskultur

An den Exkurs in die Unternehmenskulturmodelle schließt sich die Erfassung von Unternehmenskultur an, die danach strebt, die nichtsichtbaren Elemente oder Kategorien von Unternehmenskultur ein Stück weit sichtbar und messbar zu machen. Dabei gibt es zahlreiche Erfassungsinstrumente, die für sich beanspruchen, die Thematik vollständig erfassen zu können. In diesem Teilkapitel soll zum einen eine Übersicht über bestehende Erfassungsinstrumente gegeben als auch die Ansätze zur Erfassung von Unternehmenskultur betrachtet werden. In der Literatur wird anstelle

von Erfassungsinstrument oft von Methode oder Methode zur Erfassung gesprochen. Diese Begrifflichkeit erscheint insbesondere dann sinnvoll, wenn der einzelne Ansatz mehr als ein Erfassungsinstrument darstellt (bspw. in einem zweistufigen Verfahren). Nachstehend wird sowohl der Begriff Erfassungsinstrument verwendet, der direkt zur Bestimmung der Unternehmenskultur mithilfe einer singulären Datenerhebung verwendet wird, wie bspw. ein Fragebogen, als auch der Begriff Methode zur Erfassung mithilfe einer multiplen Datenerhebung, wenn bspw. mehrere aufeinander aufbauende Elemente in einer Bestimmung der Unternehmenskultur münden. Zur sprachlichen Vereinfachung wird aufgrund der Vielzahl der untersuchten Erfassungsinstrumente / Methoden zur Erfassung nicht im Einzelfall darauf verwiesen, ob es sich um eine Methode oder ein Erfassungsinstrument handelt, sondern nach einer kurzen Einführung im weiteren Kapitel von Erfassungsinstrumenten geschrieben, die sich je nach Art der Datenerhebung (singulär gegenüber multipel) unterscheiden. Im zweiten Schritt werden exemplarisch einige Methoden zur Erfassung und Erfassungsinstrumente von Unternehmenskultur näher betrachtet und kritisch gewürdigt. Die Ergebnisse werden im Zwischenfazit II zusammengefasst.

2.6.1 Überblick über bestehende Methoden zur Erfassung / Erfassungsinstrumente

Die nachstehende Abbildung zeigt einige unterschiedliche Ansätze und die jeweils angesprochenen Ebenen von Unternehmenskultur. Da es, wie beschrieben, keine einheitliche Definition zu den Ebenen und den Parametern einer Unternehmenskultur gibt, wurde dabei auf eine Auswahl verschiedener Modelle zur Unternehmenskultur Bezug genommen und die Bezeichnungen der Ebenen entsprechend gewählt. Anschließend wurden die Methoden zur Erfassung / Erfassungsinstrumente hinsichtlich ihrer Zielsetzung und der einzelnen Kulturebenen eingeordnet. Dabei sind die jeweiligen Achsen unterteilt von nicht beobachtbaren Annahmen bis hin zu beobachtbaren Artefakten auf der Achse der Kulturebenen und von Verständnis bis Intervention auf der Achse der Zielsetzung der Erfassung. Die Pfeile an den einzelnen Erfassungsinstrumenten stellen dabei die von dem jeweiligen Instrument beanspruchte Amplitude der Ausprägungen dar, je nach Pfeilrichtung und Länge. Die Umrandung der einzelnen Erfassungsinstrumente steht für die Art der Erfassung (ein durchgezogenes Oval bedeutet dabei eine verwendete Datenerhebungsmethode und

ein gestricheltes Oval mehrere verwendete Datenerhebungsmethoden³). Die Beschriftung der einzelnen Erfassungsinstrumente steht für die eingenommene Perspektive. So bedeutet eine kursive Beschriftung, dass die Erfassungsmethode die Einschätzung des Datenerhebers bzw. Forschers widerspiegelt, und eine nicht-kursive Schrift, dass die Wahrnehmung der Organisationsmitglieder abgefragt wurde.

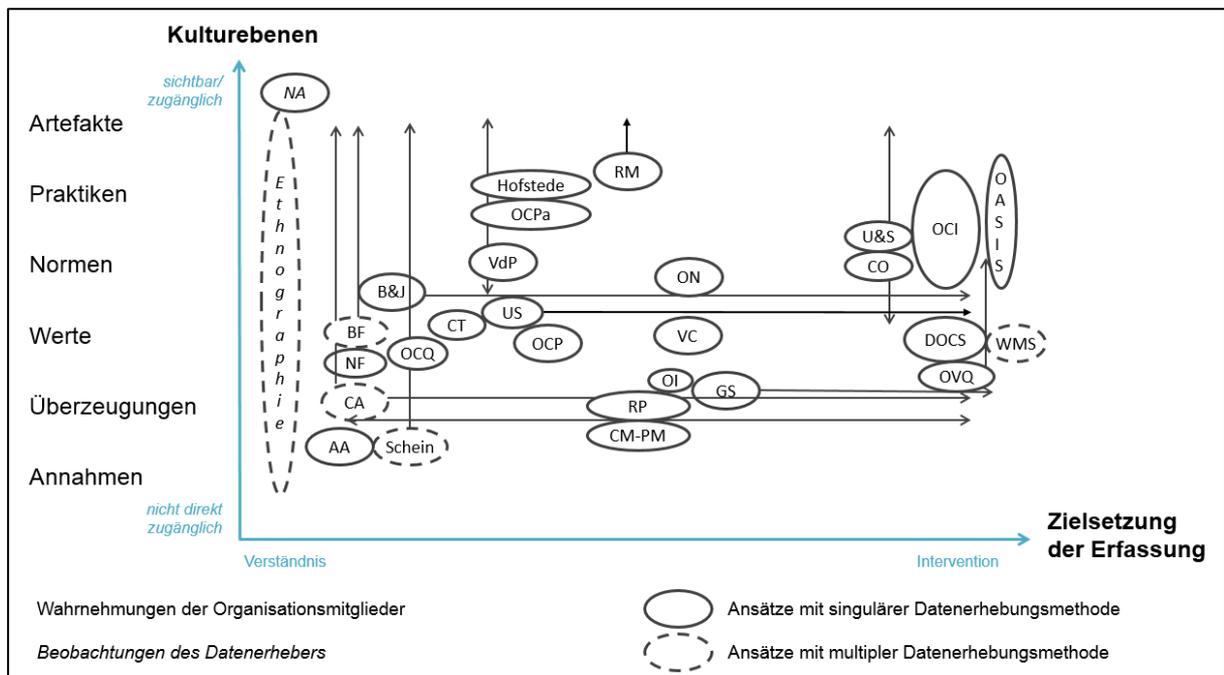


Abbildung 11: Überblick über verschiedene Arten der Erfassung von Unternehmenskultur (eigene, erweiterte Darstellung nach Sackmann 2007, S. 12).

Weiterhin ist interessant, wie die einzelnen Dimensionen der Unternehmenskultur entstehen. Hier unterscheidet Sackmann (2007) darin, ob die einzelnen Dimensionen durch die Vorgabe von Experten bzw. des Forschers oder der Ableitung aus dem Unternehmen heraus entstehen.

³ Siehe auch Abschnitt 2.6. Ab diesem Punkt wird im weiteren Verlauf des Abschnitts 2.6 ausschließlich von Erfassungsinstrumenten geschrieben, die sich je nach Art der Datenerhebung (singulär gegenüber multipel) unterscheiden.

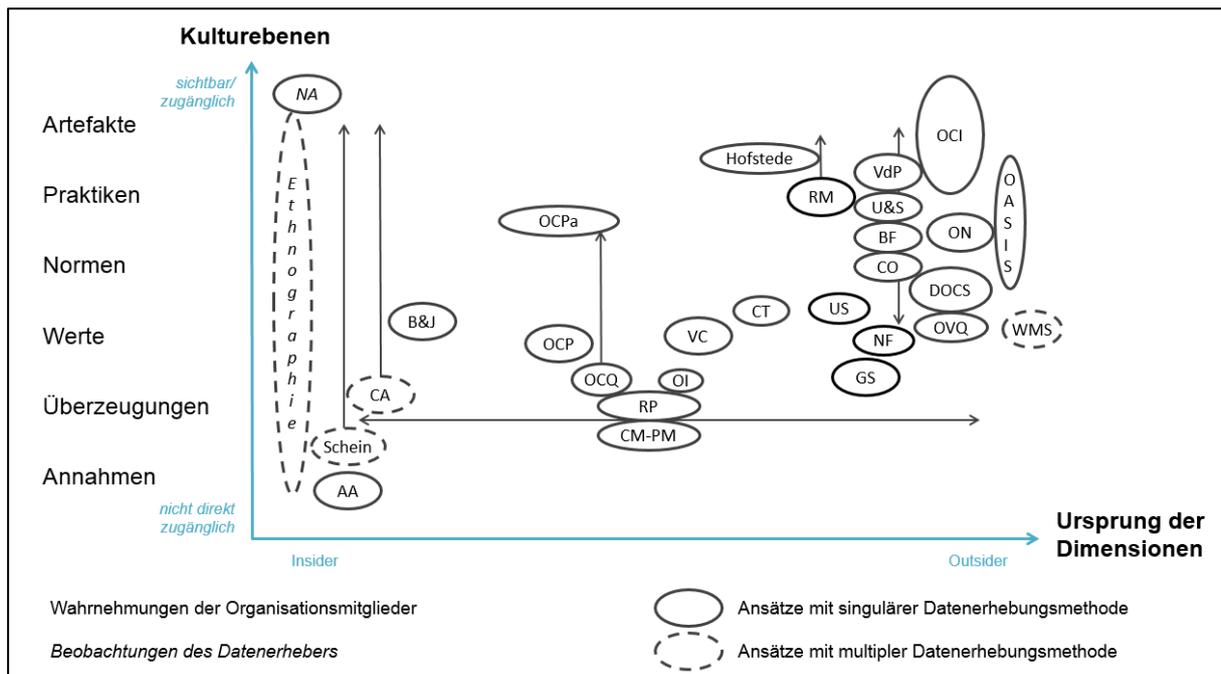


Abbildung 12: Überblick über die Entstehung der einzelnen Dimensionen in den Erfassungsinstrumenten (eigene, erweiterte Darstellung nach Sackmann 2007, S. 11).

Die Legende zum besseren Verständnis befindet sich unterhalb der Abbildung. Darin werden die Abkürzungen beschrieben und die jeweiligen Autoren benannt.

Abkürzung	Ausgeschriebene Schreibweise (Autor, Jahr)
AA	Annahmen-Analyse (Kilmann 1985)
B&J	Ansatz von Bourgeois und Jemison (1982)
BS	Ansatz der Bertelsmann Stiftung zur Erfassung von Kultur (2003)
CA	Culture Assessment (Sackmann 2002/2004)
CM-PM	Concept Mapping – Pattern Matching (Burchell und Kolb 2003)
CO	Culture Orientations (Pümpin und ATAG 1984)
CT	Culture Types (Cameron, 1984; Cameron und Freeman 1991)
DOCS	Denison Organizational Culture Survey
Ethnographie	basierend auf Beobachtungen der Beteiligten (z. B. Van Maanen 1988/1991)
GS	Gregor Schönborn (2014)
Hofstede	Hofstede et al. (1990)
NF	Innovationstreibende Werte (Fischl 2008)
OASIS	OASIS Culture Questionnaire (University of Michigan/PIMS) (Malik MZSG 2005)
OCI	Organizational Culture Inventory (Human Synergistics 1989/2002)
OCP	Organizational Culture Profile (O'Reilly et al. 1991)
OCPa	Organizational Culture Profile (Ashkanasy et al. 2000)
OCQ	Organizational Culture Questionnaire (Sackmann 2002/2004)
OI	Organizational Ideologies (Harrison 1975)
ON	Organizational Norms Opinionnaire (Alexander 1978)
NA	narrative Ansätze (NA) (Erzählungen, Diskursanalyse, Humoranalyse, mündliche Geschichte)
OVQ	Organizational Values Questionnaire (Reino, Kask und Vadi 2007)
RG	Repertory-Grid-Technik (vom Malik Management Zentrum St. Gallen verwendet)
RM	Roland Marré (1997)
Schein	Scheins Ansatz der Kulturanalyse (1985)
US	C-ENT Fragebogen (Ute Stephan 2008)
U&S	Unterreitmeier und Schwinghammer (2004)
VdP	Organizational Culture Survey (entwickelt von Van der Post et al. 1998)
VC	Value Culture (Herrmann et al. 2004)

Die Abkürzungen in der obenstehenden Tabelle orientieren sich immer an der Benennung des Erfassungsinstruments durch den Autor oder am Namen des Autors, wenn das Erfassungsinstrument nicht klar benannt ist oder seine Benennung eine Dopplung zu anderen darstellen würde. Anhand der Einordnung in den beiden zuvor stehenden Abbildungen wird in Abbildung 11 die große Bandbreite der Erfassungsinstrumente ersichtlich. In Abbildung 11 werden auf der x-Achse die Zielsetzung der Erfassung und auf der y-Achse die Kulturebenen dargestellt. Dabei ist auffällig, dass einige Erfassungsinstrumente für sich beanspruchen, alle Kulturebenen zu erfassen und zu verstehen, aber keine Intervention anstreben (wie bspw. Ethnographie und Schein). Wohingegen viele Instrumente und Autoren ein Verständnis der Unternehmenskultur oder zumindest einiger Kulturebenen anstreben, um darauf aufbauend eine Intervention abzuleiten (wie bspw. CM-PM, B&J, US). Bei anderen wiederum steht die Intervention im Fokus und das Verständnis ist eher Mittel zum Zweck (bspw. RP, GS). Hier zeigt die Skala zwischen Verständnis und Intervention eine deutliche Tendenz in Richtung Intervention. Die Autorin der ursprünglichen Tabelle verortet eines ihrer Erfassungsinstrumente (CA) sowohl im Verständnis der meisten Kulturebenen als auch in der Intervention auf Basis dieses tiefgreifenden Verständnisses. Die kritische Würdigung der verschiedenen Ansätze soll an dieser Stelle nicht vorweggenommen werden, sondern erfolgt in Abschnitt 2.6.2 und beschäftigt sich ebenso mit dem Ursprung der einzelnen Dimensionen, die durch die Erfassungsinstrumente erfasst werden. Dieser Ursprung der Dimensionen wird in Abbildung 12 dargestellt, die auf der y-Achse weiterhin die Kulturebenen, auf der x-Achse jedoch den Ursprung der Dimensionen darstellt. Auffällig ist dabei, dass die meisten Erfassungsinstrumente ihre Dimensionen aus einer Outsider-Perspektive bilden (bspw. OCI, OASIS, WMS, OVQ, DOCS). Das bedeutet, dass die Dimensionen bereits vor der Erfassung festgelegt sind und unternehmensunabhängig die gleichen Dimensionen verwendet werden. Demgegenüber stehen die Erfassungsinstrumente, die ihre Dimensionen aus einer Insider-Perspektive heraus bilden (NA, Ethnographie, Schein, AA, B&J, CA). Bei diesen Modellen werden die zu erfassenden Dimensionen je nach Unternehmen neu definiert. Eine Zwischenlösung liegt in der teilweisen Neubildung bzw. der Anpassung der Dimensionen, wenn ein Mittelweg zwischen

Outsider- und Insider-Perspektive gewählt wird (wie bspw. bei OCPa, OCP, VC, OI, OCQ, RP, CM-PM).

Dabei stellen diese 29 Erfassungsinstrumente einen Ausschnitt aller Erfassungsinstrumente dar. Die Auswahl reicht von 1978 bis 2018. Auch nach einer umfassenden Literaturrecherche konnte allerdings kein Erfassungsinstrument gefunden werden, dass in seiner Grundkonzeption wesentlich von den hier aufgeführten abweicht. Die Erfassungsinstrumente lassen sich in folgende Bereiche anhand von zwei Grobgliederungen unterteilen: die Erfassung mittels einer einzelnen und die mittels mehrerer Datenerhebungsmethoden. Daran schließen sich die jeweiligen Feinunterteilungen an. Die Unterteilung geht dabei auf Sackmann (2007) zurück. Ferner ist eine Unterteilung in qualitative und quantitative Erfassungsinstrumente denkbar. (Heider 2017) Die Vor- und Nachteile der jeweiligen Untergliederungen werden nach der Vorstellung der einzelnen Instrumente diskutiert.

Bei den Ansätzen mit einer einzelnen Datenerhebungsmethode handelt es sich zumeist um fragebogenbasierte Erfassungsinstrumente, die eine oder mehrere Kulturkomponenten erfassen. Weiterhin weisen auch induktive Ansätze oftmals nur eine einzelne Datenerhebungsmethode auf. (Sackmann 2007, S. 17) Im Folgenden werden zuerst die Erfassungsinstrumente mit auf eine Kulturkomponente⁴ ausgerichteten Fragebögen vorgestellt, im Anschluss daran werden die fragebogenbasierten Erfassungsinstrumente betrachtet, die auf mehrere Kulturebenen ausgerichtet sind, und abschließend diejenigen, die sich einer induktiven Vorgehensweise bedienen. Dabei sind die fragebogenbasierten Erfassungsinstrumente in die quantitative Methodik einzuordnen und die induktiven Verfahren in die qualitative Methodik.

2.6.1.1 Fragebögen mit Fokus auf eine Kulturkomponente

Unter den oben genannten Erfassungsinstrumenten gibt es eine Reihe von fragebogenbasierten Erfassungsinstrumenten, die auf eine Komponente der Unternehmenskultur fokussiert sind. So wird bspw. die Wahrnehmung von Praktiken in den beiden fragebogenbasierten Erfassungsinstrumenten von Hofstede et al. (1990) und dem Organizational Culture Profile (OCPa) erfasst. Bei der Betrachtung im Detail ist auffällig, dass Hofstede et al. (1990) sechs Organisationspraktiken erfassen, die auf

⁴ Mit Kulturkomponente ist hier eine Ebene der Unternehmenskultur gemeint.

Symbole, Helden und Rituale abzielen und damit den Kern einer Unternehmenskultur analysieren sollen. (Sackmann 2007, S. 14) Diese sechs Organisationspraktiken werden dabei in Prozess- vs. Resultatorientierung, Mitarbeiter- vs. Arbeitsorientierung, lokal vs. professionell, offenes vs. geschlossenes System, lose vs. enge Kontrolle und normativ vs. pragmatisch entsprechend unterschieden. (Hofstede et al. 1990) Im OCPa werden ebenfalls bestimmte prägende Verhaltensweisen abgefragt, die mit entsprechenden Kulturdimensionen hinterlegt sind (Ashkanasy, Broadfoot und Falkus 2000). Im Einklang mit den beiden beschriebenen fragebogenbasierten Erfassungsinstrumenten nach Hofstede et al. (1990) und dem Organizational Culture Profile (OCPa) befindet sich auch das fragebogenbasierte Erfassungsinstrument zu unternehmenstypischen Verhaltensweisen nach Marré (1997). In diesem wird durch Abfrage der Ausprägungen der Punkte Entscheidungsbeteiligung, Qualität der Zusammenarbeit, Regeln, Qualität der Arbeitsbeziehungen, Selbstständigkeit, Ausmaß der Information, Engagement, intrinsische Motivation, Führung, Arbeitsbewertung und Fehler die Unternehmenskultur ermittelt (Marré 1997). Die Unternehmenskulturen können bei der Verwendung der drei genannten Erfassungsinstrumente im Sinne von Profilmäßen wiedergegeben werden (vgl. Abschnitt 2.2.2). Sackmann (2007) zählt in ihrer Übersicht weitere Erfassungsinstrumente auf, die auf ähnliche Weise unternehmenskulturelle Werte erfassen sollen, wie:

- Organizational Culture Profile (OCP)
- Culture Types (CT)-Fragebogen
- Werteprofil (GS)
- Value Culture (VC)
- Innovationstreibende Werte (NF)
- C-ENT Fragebogen (US)
- Organizational Values Questionnaire (OVQ)
- Denison Organizational Culture Survey (DOCS)

Der OCP geht auf O'Reilly III, Chatman und Caldwell (1991) zurück und entfernte sich im Laufe der Zeit weg von der ursprünglichen Version, bei der mit einer Q-Sort-Technik zunächst 54 Werte priorisiert und dann zu sieben Dimensionen zusammengefasst wurden. Bei der neueren Version werden zehn Dimensionen erfasst und wie bei den anderen drei Fragebogeninstrumenten Aussagen vorgegeben. Aus diesen vorgegebenen Dimensionen werden die unternehmenskulturellen Prioritäten bzw. Werte erschlossen. In der neuen Version erfasst der OCP die zehn Dimensionen

Führung, Struktur, Innovation, Arbeitsleistung, Planung, Kommunikation, Umwelt, humanistischer Arbeitsplatz, Entwicklung des Einzelnen sowie Sozialisation bei Unternehmenseintritt. (Sackmann 2007) Damit werden in diesem Bereich auch Profilmäße gebildet (vgl. Abschnitt 2.2.2).

Der Culture Types (CT)-Fragebogen wurde von Cameron und Freeman (1991) entwickelt und resultiert in vier verschiedenen Kulturtypen, die Clan-, Adhocracy-, Hierarchie- und Marktkultur genannt werden (Cameron, Freeman und Mishra 1991). Der CT-Fragebogen mündet in einer Typisierung von Unternehmenskultur (vgl. Abschnitt 2.2.1).

Das Werteprofil (GS) nach Schönborn (2014) zielt darauf ab, die relevanten Werte herauszuarbeiten und Unterschiede zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen darzustellen. Dafür wird im Anschluss an die Analyse versucht, den Einfluss der Unternehmenskultur auf den wirtschaftlichen Erfolg messbar zu machen. Dazu werden die aus seiner Sicht prägenden Werte abgefragt und anschließend ihre Ausprägungen beschrieben. Das Verfahren baut auf der Value Culture (VC) nach Herrmann, Schönborn und Peetz (2004) auf, die dazu in einer Langzeitstudie ein Werteeinventar entwickelten, das die prägenden Werte einer Unternehmenskultur ermittelt und damit die Abfragung der Ausprägung dieser Werte in einem Fragebogen erlaubt. (Herrmann, Schönborn und Peetz 2004) Beide Instrumente sind somit in die Kategorie Profilmäße einzuordnen (vgl. Abschnitt 2.2.2).

Mit dem Ziel, innovationstreibende Werte der Unternehmenskultur zu identifizieren, fragt Fischl (2008) in seinem entwickelten und getesteten „Innovationstreibende Werte (NF)“-Fragebogen die Kommunikations-, Konflikt- und Fehlerkultur ab. Die Ausprägungen innerhalb dieser einzelnen Unterkulturen erlauben anschließend einen Rückschluss auf die Unternehmenskultur und den Innovationserfolg. (Fischl 2008) Das Verfahren folgt somit ebenfalls den Profilmäßen in der Beschreibung der Unternehmenskultur (vgl. Abschnitt 2.2.2).

Der C-ENT-Fragebogen wurde von Stephan (2008) entwickelt und soll eine für das Unternehmertum förderliche Kultur aufdecken. Inwieweit eine Kultur das Unternehmertum unterstützt, wird anhand der vier Dimensionen Initiative, Offenheit und Flexibilität, Risikobereitschaft und Leistungsorientierung erfasst. Dabei werden jeweils die einzelnen Ausprägungen erfasst und anhand dessen die Unterstützung des Unternehmertums durch die Unternehmenskultur analysiert. (Stephan 2008) Der C-

ENT-Fragebogen ist damit ebenfalls dem Bereich der Profilmassen zuzuordnen (vgl. 2.2.2).

Der OVQ wurde von Reino (2007) entwickelt und soll ermitteln, welche Werte in der Organisation charakteristisch sind. Dazu werden 53 Aussagen zur Bewertung vorgestellt, deren Zustimmung auf einer Zehnerskala bewertet werden soll. Die vier wesentlichen Bereiche Human Relations, Open System, Rational Goal und Internal Process Model werden anschließend in weitere Kategorien untergliedert und ihre jeweilige Ausprägung dargestellt. (Reino, Kask und Vadi 2007) Damit folgt der OVQ dem Prinzip der Profilmasse zur Darstellung der Unternehmenskultur (vgl. Abschnitt 2.2.2).

Der DOCS, von Denison (2008) begründet, stellt die Unternehmenskultur ebenfalls in Profilmassen dar, indem die vier aus der Sicht von Denison wesentlichen Bereiche Mission, Anpassungsfähigkeit, Einbezogenheit und Konsistenz unterschieden und die entsprechenden Ausprägungen in jeweils drei Merkmalen der einzelnen Bereiche mit unterschiedlichen Abstufungen aufgezeigt werden. (Denison und Neale 2008) Es handelt sich dabei um einen der verbreitetsten Fragebögen, der auch Benchmarkvergleiche mit anderen Firmen, speziell im US-amerikanischen Raum, erlaubt. (Sackmann 2007)

Mit der Ebene der Normen beschäftigen sich der Organizational Culture Inventory (OCI) und der Organizational Norms Opinionnaire (ON). Der OCI wurde von Cooke und Lafferty (1987) entwickelt und bezweckt, die unternehmenskulturellen Normen und drei Kulturstile (konstruktiver, passiv-defensiver und aggressiv-defensiver Stil) zu bestimmen (Cooke und Szumal 1993). Der ON wurde von Alexander (1978) entwickelt und kann neben der Unternehmenskulturanalyse auch zum Teambuilding und zur Managementweiterentwicklung eingesetzt werden (Alexander 1978), was an seiner Verortung in der Mitte zwischen Verständnis und Intervention in der Abbildung 11 ebenfalls ersichtlich wird und die Ambivalenz bestimmter Erfassungsinstrumente verdeutlicht. Wohingegen der OCI klar auf eine Intervention fokussiert (siehe Abbildung 11). Beide Erfassungsinstrumente münden in einer Typisierung von Unternehmenskultur (vgl. Abschnitt 2.2.1).

Die tieferliegenden Ebenen der Überzeugungen und Grundannahmen können nach Meinung des Autors mit dem Organizational Ideologies (OI)-Fragebogen von Harrison (1975) erfasst und in vier Kulturtypen unterteilt werden. Diese sind Machtorientierung,

Rollenorientierung, Aufgabenorientierung und Selbstorientierung. Damit mündet der OI-Fragebogen gleichsam in einer Typisierung von Unternehmenskultur (vgl. Abschnitt 2.2.1).

2.6.1.2 *Fragebögen mit Fokus auf mehreren Kulturkomponenten*

Nachdem eine Auswahl von fragebogenbasierten Erfassungsinstrumenten, die sich mit einer Ebene beschäftigen, betrachtet wurde, sollen im Folgenden diejenigen vorgestellt werden, die verschiedene Kulturkomponenten erfassen. Dazu gehören:

- OASIS Culture Questionnaire
- Organizational Culture Questionnaire (OCQ)
- Organizational Culture Survey (VdP)
- Fragebogen von Unterreitmeier und Schwinghammer (U&S)

Der OASIS-Fragebogen wurde in Zusammenarbeit der Universität Michigan und zweier Beratungszentren im Jahr 1984 entwickelt (Cowherd und Luchs 1988). In dem Fragebogen wird die kollektive Wahrnehmung des Managements bezüglich der gegenwärtigen und gewünschten Kultur einer bestimmten Business Unit oder Firma abgefragt. Anschließend wird diese Wahrnehmung mit Leistungskennzahlen verbunden, sodass Benchmarkvergleiche zu den Business Units anderer Firmen möglich werden (Sackmann 2007), vor allem über das PIMS-Programm, mit dem die Daten von über 300 Business Units miteinander verglichen werden (Cowherd und Luchs 1988). Die dabei erfassten Dimensionen sind Partizipation, Dynamik (i. S. von Innovation und Anpassungsfähigkeit), Kohärenz, interpersonale Beziehungen sowie Risiko/Belohnung. Komplettiert wird der OASIS Culture Questionnaire durch zwei weitere Fragebögen, die bestimmte Daten zur Strategie und Organisation erfassen und damit eine Korrelation zwischen diesen Ergebnissen und denen des Kulturfragebogens ermöglichen. (Sackmann 2007) Alle Ergebnisse des Fragebogens stellen somit Profilmaße dar (vgl. Abschnitt 2.2.2).

Sackmann (2004, 2017) entwickelte den Organizational Culture Questionnaire (OCQ) auf Basis der Ergebnisse einer von ihr durchgeführten Studie zum kulturellen Kontext einer Firma (Sackmann 1991). In dieser Studie wurden die vier Rahmenparameter übergeordnetes Organisationsziel, Strategie, Organisationsdesign und Organisationsmitglieder (Mitarbeiter/Führungskräfte) sowie die vier Prozesse oder Praktiken Arbeitserledigung, Anpassung/Veränderung, interpersonale Beziehungen und Lernmechanismen als die für das Verständnis der Unternehmenskultur relevanten

Bereiche identifiziert (Sackmann 1991, 2002, 2004, 2007, 2017). Anschließend werden zu diesen Rahmenparametern und Prozessen die kollektiven Überzeugungen und wahrgenommenen Praktiken abgefragt und so Informationen zu der momentanen und zu der gewünschten Kultur gesammelt. Durch die Gegenüberstellung des Ist- und des gewünschten Zustands ergibt sich eine Abweichungsanalyse, die Anknüpfungspunkte zur Intervention bietet, indem die Bereiche, die verändert werden sollten, offenbart werden. Die Intervention ist folgerichtig die häufigste Verwendungsform des OCQ (Sackmann 2007), wobei die Ergebnisse in Form von Profilmäßen ausgegeben werden (vgl. Abschnitt 2.2.2).

Der Fragebogen von Van der Post und De Coning (1997) wurde auf der Basis einer umfassenden Literaturrecherche, die 114 mögliche Kulturdimensionen offenbarte, und eines anschließenden Methodenmixes zum systematischen Reduzieren dieser Dimensionen entwickelt. Schlussendlich werden 15 Kulturdimensionen als relevant erachtet und betrachtet (Van der Post und De Coning 1997): Konflikt, Kulturmanagement, Kundenorientierung, Veränderungsbereitschaft, Mitarbeiterpartizipation, Zielklarheit, Mitarbeiterorientierung, Identifikation mit der Organisation, Managementstil, Organisation, Organisationsintegration, Leistungs- und Belohnungsorientierung sowie Arbeitsstruktur. (Van der Post und De Coning 1997, Sackmann 2007) Die Ausprägungen innerhalb der einzelnen Dimensionen werden als Profilmäße angegeben (vgl. Abschnitt 2.2.2).

Ähnlich zu dem fragebogenbasierten Erfassungsinstrument von Van der Post und De Coning (1997) und ebenfalls im Bereich der Profilmäße zu verorten (vgl. Abschnitt 2.2.2) entwickelten und testeten Unterreitmeier und Schwinghammer (2004) ihr Erfassungsinstrument (Unterreitmeier und Schwinghammer 2004), das sich analog zu Van der Post und De Coning (1997) auf relevante Kulturdimensionen beschränkt, wobei die beiden Erfassungsinstrumente jedoch nicht deckungsgleich sind. Die nach Unterreitmeier und Schwinghammer relevanten Dimensionen beziehen sich auf Werte, Normen und Artefakte und sind Entscheidungsfindung und Führungsstil, Resultats- und Karriereorientierung, Mitarbeiterorientierung, faire Entlohnung, Problemlösungsverhalten, Organisationsklima, Wettbewerbs- und Kundenorientierung, Organisationsumwelt und Artefakte. (Unterreitmeier und Schwinghammer 2004)

2.6.1.3 Induktive Ansätze

Während die oben beschriebenen Erfassungsinstrumente bestimmte Dimensionen als relevant für die Unternehmenskultur vorgeben und diese entsprechend abgefragt werden, sollen mithilfe von induktiven Ansätzen die in einem spezifischen Unternehmen relevanten unternehmenskulturellen Aspekte aufgedeckt werden. Somit werden keine bestehenden Dimensionen von Experten oder dem Forscher vorgegeben. Diese Dimensionen sollen durch die Aufdeckung bestimmter Anschauungen und Interpretationsmuster innerhalb des Unternehmens explizit gemacht werden. Dazu gibt es verschiedene Datenerhebungsmethoden, die dem induktiven Ansatz folgen. Dazu gehören:

- Narrative Ansätze (NA)
- Annahmen-Analyse (AA)
- Ansatz von Bourgeois und Jemison (B&J)
- Repertory Grid Technique (RG)
- Concept Mapping – Pattern Matching (CM-PM)

Bei den narrativen Ansätzen (NA) kann nicht von einer einzelnen Methode gesprochen werden. Es handelt sich vielmehr um eine Ansammlung bestimmter Datenerhebungsmethoden, mit denen versucht wird, die Interpretationsmechanismen der Mitglieder einer spezifischen Organisation aufzudecken. Je nach eingesetzter Methode kann dies über Geschichten (Martin, Sitkin und Boehm 1983, Wilkins 1984, Boje 1991), Humor (Vinton 1983) oder einen generellen Diskurs bzw. eine Organisationsgeschichte (Hansen 2004) erfasst, analysiert und interpretiert werden. (Sackmann 2007) Am Ende der Erfassung stehen somit Profilmäße oder, je nach Verlauf, eine Typisierung (vgl. Abschnitt 2.2).

Kilmann (1985) entwickelte die Annahmen-Analyse, um die grundlegenden Annahmen in Bezug auf Forschung zu erfassen. Diese Technik findet jedoch auch Anwendung in der Erfassung der grundlegenden Annahmen im Kontext der Unternehmenskultur, mit dem Ziel, diese zu verstehen und das Denken und Handeln in einem Unternehmen zu beeinflussen. (Sackmann 2007) Das Ziel ist damit übereinstimmend mit der Vorgehensweise von Schein (vgl. 2.4.1). Die Methode mündet in einer Beschreibung der Ausprägung von Unternehmenskultur im Sinne von Profilmäßen (vgl. Abschnitt 2.2.2).

Bourgeois und Jemison (1982) verfolgen mit ihrem Ansatz das Ziel, die Unternehmenskultur mit Strategie zu verbinden. Dazu wird in einer Reihe von

aufeinander aufbauenden Workshops erarbeitet, inwieweit die bestehende Kultur strategische Alternativen bei ihrer Umsetzung unterstützt oder behindert. Nachdem eine geeignete Strategie gefunden wurde, wird diese im letzten Ziel mit der Unternehmenskultur abgestimmt. (Sackmann 2007) Eine Einordnung der Unternehmenskultur im Sinne von Typisierung oder Profilmäßen (vgl. Abschnitt 2.2) ist nicht vorgesehen, da das Verständnis von der eigenen Unternehmenskultur durch die Workshops erarbeitet wird und abschließend die Unternehmenskultur bewusst verändert werden soll, um die strategischen Ziele zu erreichen (Bourgeois und Jemison 1982).

Eine Methode, die ebenfalls versucht, die aus Sicht der Organisationsmitglieder relevanten Dimensionen aufzudecken, ist die Repertory-Grid-Technik (RG). Diese von Kelly (1955) entwickelte und in der Psychologie verortete Technik versucht jene Aspekte aufzudecken, die aus Sicht der Organisationsmitglieder als besonders charakteristisch betrachtet werden. Dabei kann die Methode sehr flexibel an unterschiedliche Fragestellungen angepasst werden und z. B. auch Bereiche mit größten Diskrepanzen oder dem größten Veränderungspotenzial aufdecken (Krafft 2005, Sackmann 2007). Analog zum Ansatz von Bourgeois und Jemison (1982) kann aufgrund der anpassbaren Interviewtechnik auch bei der RG nicht bestimmt werden, ob die Beschreibung von Unternehmenskultur im Sinne von Profilmäßen oder Typisierung (vgl. Abschnitt 2.2) erfolgt. (Kelly 1955)

Das Concept Mapping basiert auf der Repertory-Grid-Technik und wurde von Burchell und Kolb (2003) mit der Pattern Matching (CM-PM) Methode kombiniert. Bei dieser Erfassungsmethode wird zunächst die bestehende Unternehmenskultur analysiert, um dann relevante Kulturmuster zu identifizieren. Darüber hinaus können auch die (potenziellen) Unterschiede zwischen einzelnen Subkulturen innerhalb des Unternehmens aufgezeigt werden. Die Darstellungsweise dieser Unterschiede findet in Profilmäßen statt (vgl. Abschnitt 2.2.2).

Ansätze mit einer Kombination von Datenerhebungsmethoden

Die vorstehenden Erfassungsinstrumente beschränken sich bei aller Unterschiedlichkeit auf eine einzelne Datenerhebungsmethode. Nachfolgend sollen die Erfassungsinstrumente betrachtet werden, die mehr als eine Datenerhebungsmethode kombiniert verwenden. Die strenge Unterteilung in qualitative und quantitative Methoden ist bei den nachfolgenden Instrumenten

aufgrund der jeweils verwendeten Methodenvielfalt nicht möglich – sie sind in diesem Sinne hybrid:

- Vorgehen der Bertelsmann Stiftung (BF)
- Culture Orientations (CO)
- Culture Assessment (CA)
- WerteManagementSystem^{ZfW} (WMS^{ZfW})
- Kulturanalyse von Schein
- Ethnographie

Die Methode der Bertelsmann Stiftung (BF) zur Erfassung von Unternehmenskultur wurde in Zusammenarbeit mit Booz, Allen und Hamilton (Bertelsmann Stiftung 2006) entwickelt und verfolgt das Ziel, die Spezifika eines Unternehmens im Hinblick auf zehn kritische Erfolgsfaktoren zu erfassen. Diese sind: gemeinsame Zielorientierung, soziale Verantwortung, gemeinsame Haltung und Werte, unabhängige und transparente Unternehmensaufsicht, partizipative Führung, unternehmerisches Handeln, Führungskontinuität, Anpassungsfähigkeit, Kundenorientierung sowie Shareholder Value. Um diese Spezifika zu erfassen, werden vorwiegend Dokumente und Vor-Ort-Gespräche analysiert. Die Dimensionen werden abschließend in Profilmäßen beschrieben (vgl. Abschnitt 2.2.2). (Sackmann 2007)

Die Culture Orientations (CO) Methode von Pümpin (1984) sowie Kobi und Wüthrich (1986) fokussiert die Erfassung der konkreten Ausprägung im Hinblick auf sieben Kulturorientierungen. Diese sind: Kunden-, Mitarbeiter-, Ergebnis-, Innovations-, Kosten-, Kommunikations-, Unternehmens- und Technologieorientierung. Kombiniert werden bei der Erfassung die Daten aus Dokumentenanalyse, Vor-Ort-Beobachtungen und einem Fragebogen. Die Darstellung von Unternehmenskultur erfolgt in Profilmäßen (vgl. Abschnitt 2.2.2). (Pümpin 1984, Kobi und Wüthrich 1986)

Im Culture Assessment (CA) von Sackmann (2004, 2007, 2017) werden Einzelgespräche mit zentralen Entscheidungsträgern, Vor-Ort-Beobachtungen, Dokumentenanalyse sowie Workshops verknüpft, um hinsichtlich eines konkreten Problems der Organisation entsprechend relevante Daten zu erheben. Analog zum OCQ nach Sackmann werden auch im CA die Ist- und die Soll-Unternehmenskultur ermittelt, um daraufhin Interventionen abzuleiten. Die Darstellung von Unternehmenskultur erfolgt ebenfalls in Profilmäßen (vgl. Abschnitt 2.2.2). (Sackmann, 2004, 2007, 2017)

Das WerteManagementSystem^{ZfW} (WMS^{ZfW}) des Zentrums für Wirtschaftsethik (ZfW) (2018) dient der Intervention und soll ein werteorientiertes Management und eine werteorientierte Führung sicherstellen sowie eine nachhaltige Sicherung des Unternehmens ermöglichen. Es verschreibt sich einem permanenten Entwicklungsprozess in den jeweiligen Unternehmen. Dazu bietet ein Fragebogen die Möglichkeit zur Selbstauskunft und Selbstevaluation. Erfolgt die Evaluation durch Externe, wird vor allem auf Dokumentenanalyse, Interviews und Gruppenmeetings zurückgegriffen, ergänzt durch Fragebögen. Die Darstellung von Unternehmenskultur erfolgt in Profilmäßen (vgl. Abschnitt 2.2.2). (Zentrum für Wirtschaftsethik 2018)

Die Ethnographie als Erfassungsinstrument für Unternehmenskultur ist das wohl aufwendigste Verfahren. Mit dieser Langzeitstudie soll ein detailliertes Verständnis einer spezifischen Unternehmenskultur bzw. einzelner Subkulturen erlangt werden. Dazu verbringen Forscher einen längeren Zeitraum im Unternehmen, beobachten die tägliche Arbeit und führen eine Reihe von zumeist informellen Gesprächen. Ziel ist, in die Kultur „einzutauchen“ und eine detaillierte Beschreibung der Unternehmenskultur oder eines bestimmten Ausschnitts (Subkultur auf Team- oder Abteilungsbasis) zu generieren. Die Darstellung von Unternehmenskultur kann sowohl in Profilmäßen als auch einer Typisierung erfolgen (vgl. Abschnitt 2.2). (Sackmann 2007)

Die Kulturanalyse nach Schein (1985) verfolgt das Ziel einer Aufdeckung der zugrunde liegenden kollektiven Annahmen. Schein versucht, selbst ein Teil der Kultur zu werden. Dieses Vorgehen ist dem der Ethnographie sehr ähnlich. Außerdem verwendet Schein einen Methodenmix mit klinischen Interviews als zentralem Element. Am Ende der Kulturanalyse stehen sechs Annahmen, die in unterschiedlichen Ausprägungen auftreten und in Profilmäßen wiedergegeben werden. (Schein et al. 1985, Schein 2004) Die Ähnlichkeit in der Vorgehensweise zwischen Scheins Ansatz und der Ethnographie soll dabei nicht über vorhandene Unterschiede hinwegtäuschen. Diese liegen insbesondere in dem Anspruch Scheins, Unternehmenskultur im Sinne einer „struktur-funktionalistischen“ (Helmers 1990, S. 16) Sichtweise eindeutig als Unternehmenskultur einer bestimmten Gruppe beziehend auf die sechs Annahmen zu definieren. Damit bezieht sich Scheins Ansatz auf eine „instrumentelle Sicht“ (Helmers 1990, S. 16) von Unternehmenskultur, die den Menschen Struktur gibt und (wenn auch teilweise) unbewusst das Handeln bestimmt. Damit wird eine Sichtweise innerhalb der Ethnographie aufgegriffen, jedoch bei Weitem nicht alle

Sichtweisen, wie die Kritik des dem symbolisch-interpretativen Ansatz zuzuordnenden Feldmann ausdrückt. (Helmers 1990) Feldmann (1989) kritisiert Scheins Ansatz, dieser betrachte Unternehmenskultur als ein überwiegend verborgenes und nur partiell beobachtbares Konzept. Dass sich diese Beobachtungen zudem im Wesentlichen auf Verhaltensweisen fokussieren, ist ein weiterer Kritikpunkt, ferner die Einbeziehung von vordefinierten Kategorien, die bei der Erschließung bestimmter Aspekte von Unternehmenskultur unterstützen sollen. Seiner Auffassung nach bedarf es eines rein empirischen Ansatzes, der sich vollständig auf den Einzelfall und dessen Individualität konzentriert. (Feldman 1989, S. 87)

Diese Beispiele sollen die Kontroverse in der Forschung bezüglich Unternehmenskultur hervorheben und den Umstand verdeutlichen, dass, obwohl sich viele weitere Forschungen auf das Unternehmenskulturverständnis nach Schein beziehen, dieses nicht frei von Kritik ist. Für die vorliegende Arbeit erscheint zumindest das Modell von Schein jedoch sowohl aus forschungsökonomischen als auch insbesondere aus erkenntnisleitenden Gründen eine geeignete Orientierung für das weitere Vorgehen darzustellen. Der oben aufgeführte Kritikpunkt von Feldmann wird dennoch aufgegriffen, indem sowohl die Tiefe als auch die Kategorien durch einen empirischen Einsatz bestimmt werden (vgl. Abschnitt 5.3).

Nach Abschluss der kurzen Beschreibung der 29 Erfassungsinstrumente sollen diese im Anschluss hinsichtlich der Vor- und Nachteile ihres Einsatzes analysiert werden. Wie bereits erwähnt stellen die aufgeführten nur einen Ausschnitt der zwischen 1978 und 2018 entwickelten, im Wesentlichen aber wenig von diesen abweichenden Erfassungsinstrumente dar. Aus dieser Perspektive ist die Auswahl daher repräsentativ.

2.6.2 Exemplarische Analyse der Methoden zur Erfassung / Erfassungsinstrumente

Die oben aufgeführten Methoden zur Erfassung / Erfassungsinstrumente⁵ lassen sich wie eingangs beschrieben sowohl nach der Anzahl der zu erfassenden Kulturkomponenten bzw. Ebenen der Unternehmenskultur, der Anzahl der verwendeten Erfassungsmethoden innerhalb eines Erfassungsinstruments oder gemäß einer qualitativen oder quantitativen Herangehensweise unterscheiden. In der

⁵ Siehe zur Unterscheidung auch 2.6: Im weiteren Verlauf des Abschnitts wird ausschließlich von Erfassungsinstrumenten geschrieben, die sich je nach Art der Datenerhebung (singulär gegenüber multipel) unterscheiden.

nachstehenden Analyse soll auf diese drei Unterscheidungsarten eingegangen werden.

Bei der Unterscheidung zwischen qualitativen und quantitativen Methoden ist zunächst der Verwendungszweck zu überprüfen. So werden qualitative Methoden vorwiegend verwendet, wenn umfassende Erkenntnisse über den Betrachtungsgegenstand gewonnen werden sollen. (Schumann 2018, S. 149) Demgegenüber stehen quantitative Methoden, bei denen von einer gesicherten Erkenntnis ausgegangen wird und entsprechend einzelne Merkmale genauer betrachtet werden (Schumann 2018, S. 148). Somit gestaltet sich die Wahl der verwendeten Instrumente. Während in der qualitativen Forschung vor allem auf nicht standardisierte, interpretative Methoden zurückgegriffen wird (Scholl 2016, S. 17), entscheidet sich die quantitative Forschung oftmals für die standardisierte Abfrage (Schumann 2018, S. 148). Entsprechend unterscheiden sich auch Einsatz und Zielsetzung der beiden Ansätze. Während bei qualitativen Methoden klassischerweise die Analyse von Einzelfällen mit Fokus auf der Historizität der Ergebnisse das Ziel ist, wird durch quantitative Methoden in der Regel durch die Auswertung eines großen Datensatzes aus vielen Fallstudien danach gestrebt, allgemeine Gesetze zu finden. (Schumann 2018, S. 148)

Diese Berechtigung der Ansätze der qualitativen und quantitativen Forschung je nach Anwendungsfall und erstrebtem Erkenntnisgewinn wird längst nicht von allen Seiten uneingeschränkt akzeptiert. So stehen qualitative Methoden im Widerspruch zur Wissenschaftstheorie des Kritischen Rationalismus⁴ oder beanspruchen zumindest Unabhängigkeit von ihr. (Scholl 2016, S. 18) Die Wissenschaftstheorie des Kritischen Rationalismus steht in der Vorgehensweise den Naturwissenschaften näher und sucht mit einem realistisch-objektivistischen Verständnis nach allgemeingültigen, von der Betrachtungsperspektive und den Umständen unabhängigen Gesetzmäßigkeiten. Im Gegensatz dazu streben die qualitativen Methoden mit einem nicht technischen Methodenbegriff nach einem tiefergehenden Verständnis des Betrachtungsgegenstands. (Scholl 2016, S. 18) Insgesamt ist die Forschungslogik der qualitativen Sozialforschung eher induktiv und explorativ, die der quantitativen Sozialforschung dagegen deduktiv-nomologisch. (Punch 2005, S. 140-142, Creswell 2007, S. 15-19, Denzin und Lincoln 2011, S. 4-7)

Darüber hinaus wird bisweilen argumentiert, dass nicht nur die methodologische Begründung eine Sonderstellung qualitativer Methoden rechtfertigt, sondern sie auch

an die Theoriebildung im Sinne des interpretativen Paradigmas der Sozialforschung gebunden sind. (Scholl 2016, S. 18) Demnach wäre der Methodendualismus nicht allein durch eine methodische Binarität gekennzeichnet, sondern bedürfte zusätzlich der sozialtheoretischen Fundierung (Knoblauch 2008, S. 212). Diese methodendualistische Sichtweise findet jedoch teilweise heftigen Widerspruch unter Vertretern der Wissenschaftstheorie des Kritischen Rationalismus, die ein einheitliches, methodenmonistisches Vorgehen einfordern (Holweg 2012, Vorwort zur Neuauflage). Diese Forderung nach einem Methodenmonismus wird wiederum von Befürwortern der qualitativen Forschung verurteilt, da er die Methoden des Messens und Zählens verabsolutiere und damit Erkenntnismöglichkeiten einschränke (Wagner et al. 2009, S. 94 f.). Die zuvor zitierten Autoren Holweg (2012) und Wagner et al. (2009) stehen dabei nur exemplarisch für die Vertreter beider Lager. Auf eine weitergehende Diskussion der Argumente zu den einzelnen Positionen soll an dieser Stelle verzichtet und auf weiterführende Literatur verwiesen werden (bspw. Wagner et al. 2009, Holweg 2012, Kromrey 2013, Helfferich 2014, Lamnek und Krell 2016).

In dieser Arbeit soll dem Verständnis nach Scholl (2016) gefolgt werden, der den prinzipiellen Methodendualismus zwischen qualitativer und quantitativer Methodologie auch aus forschungspraktischen Gründen nicht immer als Leitdifferenz akzeptiert, weil in der konkreten empirischen Forschung qualitative und quantitative Elemente häufig zusammen eine Rolle spielen. So werden bspw. bei der statistischen Auswertung standardisierter Erhebungen häufig qualitative Interpretationen zugrunde gelegt. Sie sind damit notwendiger und integraler Bestandteil. Eine qualitativ angelegte Studie wiederum kommt zumeist nicht ohne zumindest implizite Quantifizierungen oder Standardisierungen aus. Ein Vergleich etwa ist auf eine Minimalstandardisierung angewiesen, auf eine gemeinsame Basis, von der aus der Vergleich stattfinden kann. Aus dieser Perspektive ist nur die Gewichtung qualitativer und quantitativer Methodenelemente in diesen Vorgehensweisen und methodischen Grundansätzen unterschiedlich. (Scholl 2016, S. 19) Weiterhin sind im Rahmen von mixed models oder einer mixed methodology qualitative und quantitative Methoden verschiedenartig kombinierbar und integrierbar. Dies bereichert die Forschung und eröffnet zusätzliche Möglichkeiten, sodass aus pragmatischen Gründen ein grundlegender wissenschaftstheoretischer Dualismus eher hinderlich ist. (Baumann 2012) Im weiteren Verlauf sollen daher die individuellen Vor- und Nachteile der einzelnen

Erfassungsinstrumente im Fokus stehen und nicht ihre Zugehörigkeit zu einem eher qualitativ oder quantitativ orientierten Forschungsansatz.

Bei der Würdigung der einzelnen Erfassungsinstrumente muss an die Beschaffenheit und die vielen verschiedenen und zuvor beschriebenen Auffassungen von Unternehmenskultur (verschiedene Definitionen, Modelle, Sichtweisen, Veränderungsprozesse) erinnert werden. Heider (2017) fasst diesen Umstand zusammen, indem sie die Unternehmenskultur, die keine einheitliche Definition aufweist, als theoretisches Konstrukt beschreibt, das nicht direkt beobachtet werden kann. Ob die Unternehmenskultur jedoch nur ein theoretisches Konstrukt ist, sollte kritisch hinterfragt werden, da in allen beschriebenen Modellen ein Teil von Unternehmenskultur (z. B. Artefakte im Sinne von Schein) sichtbar ist (vgl. Abschnitt 2.2). Daher wird der Auffassung, Unternehmenskultur als theoretisches Konstrukt zu bezeichnen, nicht gefolgt. Vielmehr ist die Unternehmenskultur ein Konstrukt, das sich aus einem sichtbaren Teil (z. B. Artefakte im Sinne von Schein) und einem nicht sichtbaren Teil (z. B. Schein folgend Grundannahmen, Werte und Normen) zusammensetzt. Aufgrund der Nichtsichtbarkeit der Grundannahmen sowie der Werte und Normen könnte hier eher von einem Konstrukt gesprochen werden, das die Nichtsichtbarkeit zu beschreiben versucht. Ebenso wird der weiteren Ausführung Heiders, wonach möglichst viele Dimensionen abgefragt werden müssen (Heider 2017, S. 75), nicht gefolgt. Vielmehr muss die Singularität einer jeden Unternehmenskultur berücksichtigt und keine verallgemeinernden Schablonen für die Erfassung verwendet werden. Insbesondere die verwendeten Fragebögen mit durch den Forscher vorgegebenen Dimensionen stellen eine solche Verallgemeinerung dar. Dabei kann Zweck des Erfassungsinstruments sein, unter Umständen einen bestimmten Zustand zu veranschaulichen, ohne ihn aber im Detail erfassen oder beschreiben zu wollen. Dass auch eine Veranschaulichung sinnvoll sein und auf breiter Basis akzeptiert werden kann (Lippold 2015, S. 16), zeigt die Bedürfnispyramide nach Maslow. Dabei ging Maslow davon aus, dass Menschen durch Bedürfnisse, unterschieden in Defizit- und Wachstumsbedürfnisse, zu motivieren sind. Durch die weitere Unterteilung der Defizitbedürfnisse in vier Klassen entstehen in Summe fünf Bedürfnisklassen, die in Form einer Pyramide (siehe nachstehende Abbildung 13) hierarchisch angeordnet dargestellt werden. Die Klassen eins bis vier umfassen physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse und Anerkennungsbedürfnisse, die hierarchisch aufsteigend erfüllt

werden müssen. Sollte eine Bedürfnisklasse nicht erfüllt werden, so kann kein Bedürfnis einer höheren Klasse erfüllt werden. Die Bedürfnisklasse fünf als Wachstumsbedürfnis kann somit erst erreicht werden, wenn alle Defizitbedürfnisse befriedigt wurden. Die in Klasse fünf beschriebene Selbstverwirklichung kann erst erfolgen, wenn die physiologischen Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, sozialen Bedürfnisse und das Bedürfnis nach Anerkennung erfüllt worden sind. (Maslow 1943, 1970)

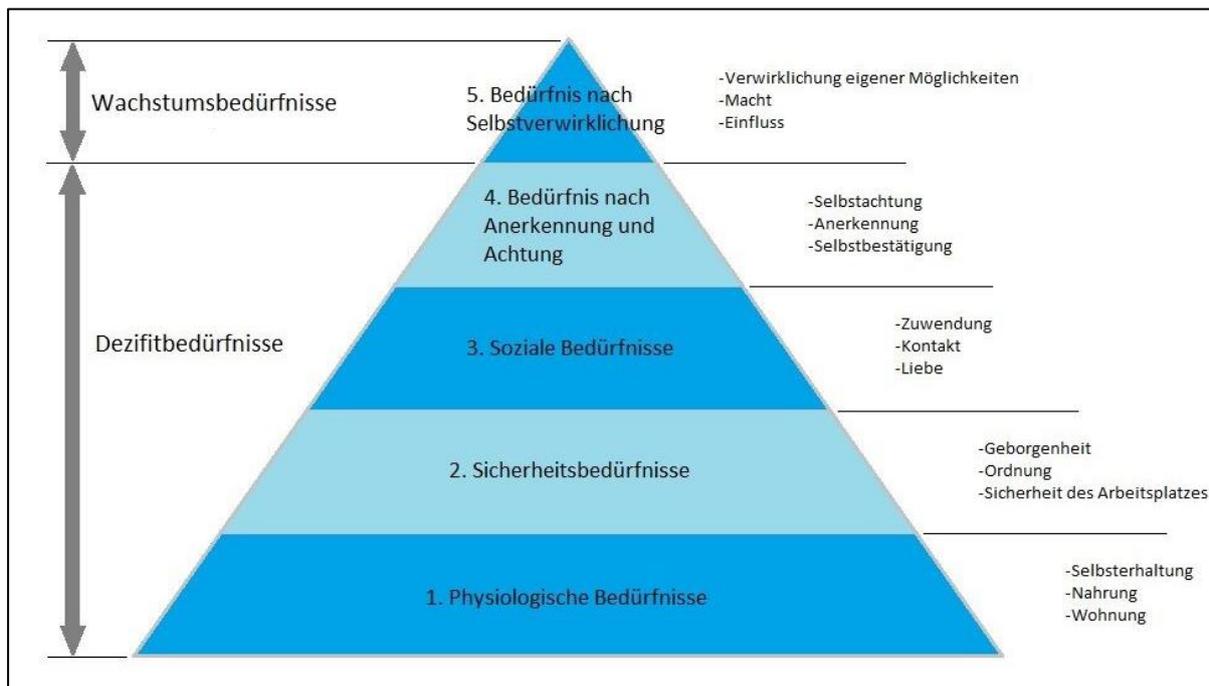


Abbildung 13: Bedürfnispyramide nach Maslow (Darstellung in Anlehnung an Maslow 1943).

Wie beschrieben, muss die Bedürfnisbefriedigung nach Maslow von unten nach oben erfolgen. Das bedeutet, dass hierarchisch höhere Bedürfnisse erst aktiviert werden, wenn die darunterliegenden Bedürfnisse erfüllt sind. Dieser Aspekt wird als relevanter Kritikpunkt an dem Modell immer wieder angeführt, da es durchaus Menschen gibt, die eine höhere Bedürfnisklasse erreicht haben, obwohl die hierarchisch niedrigeren Bedürfnisse noch nicht (vollständig) befriedigt sind (wie bspw. bei Künstlern) (Lippold 2015). Weiterhin sind die einzelnen Bedürfnisklassen weder trennscharf voneinander abgegrenzt (bspw. das Bedürfnis nach Geborgenheit als gleichermaßen Sicherheits- und Zuwendungsbedürfnis sowie Liebe als soziales Bedürfnis) noch konnte die hierarchische Anordnung empirisch nachgewiesen werden (Lippold 2015). Generell ist ein stufenweises Vorgehen empirisch nicht nachweisbar, da die Bedürfnisse und Motive aus mehreren Bedürfnisklassen das menschliche Handeln gleichzeitig bestimmen können (Nerdinger 2014, S. 428 f.), was auch die nicht trennscharfe

Unterscheidung der einzelnen Bedürfnisklassen zeigt. Trotz der fehlenden Passung für den Einzelfall und der aufgezeigten Schwächen des Modells verdeutlicht die Bedürfnispyramide anschaulich die Bedürfnisse des Individuums und regt zur kritischen Diskussion und Reflexion an (Nerdinger 2014, S. 428 f.). Ihr Beispiel zeigt somit die Berechtigung wie auch die Vorteile modellhafter Betrachtungsweise. Gleichzeitig zeigt die Bedürfnispyramide nach Maslow jedoch auch, dass eine solche Betrachtungsweise im Einzelfall nicht zu den Erkenntnissen führt, die für eine individuelle Analyse (wie bei der Unternehmenskultur) notwendig wären. Im Übrigen waren diese und weitere Einschränkungen Maslow bereits 1943 bewusst und werden durch ihn in der Zusammenfassung seines Artikels klar benannt. (Maslow 1943)

Aus der obenstehenden Betrachtung folgt, dass die Vorteile der zumeist kommerziell genutzten Erfassungsinstrumente mit einer breiten Basis an Vergleichsergebnissen (bspw. OASIS nach Cowherd und Luchs 1988, DOCS nach Denison und Neale 2008) kritisch zu hinterfragen sind, da sie eine Verallgemeinerung und Veranschaulichung anstreben, ohne jedoch dem Einzelfall gerecht werden zu wollen. Der Nutzen solcher Instrumente liegt darin, dass sie großflächig eingesetzt und die erfassten Daten statistisch ausgewertet werden können. Standardisierte Fragebögen, die sogenannte Benchmarks setzen, insbesondere die beschriebenen OCI und DOCS, ermöglichen Vergleiche. Dadurch wird die Unternehmenskultur ein Stück weit veranschaulicht und eine kritische Reflexion der Art und Weise der Erfassung angeregt. Diese liegt bspw. darin, dass alle Informationen, die in den Fragebögen abgefragt werden, nur Aussagen zu den im Fragebogen ausdrücklich fokussierten Kulturkomponenten bzw. -dimensionen zulassen. Weiterführende Informationen, die etwa die besonderen, individuellen Charakteristika einer Unternehmenskultur beschreiben, können mit einem standardisierten Fragebogen nicht erfasst werden. (Sackmann 2007) Außerdem wird eine Anpassung der abzufragenden Kulturkomponenten bzw. -dimensionen nicht vorgenommen, sondern stets die gleichen Kulturkomponenten bzw. -dimensionen abgefragt. Damit sind sie für die Erfassung der Unternehmenskultur eines bestimmten Unternehmens ohne Unterstützung durch andere Erfassungsinstrumente nicht geeignet. Diese Individualität wird in den Modellen betont, indem die Ableitung der für die individuelle Unternehmenskultur relevanten Aspekte durch die Analyse des Betrachtungsfalls induktiv erfolgt. Das Schaubild zum Ursprung der Dimensionen (Abbildung 14) verdeutlicht dies.

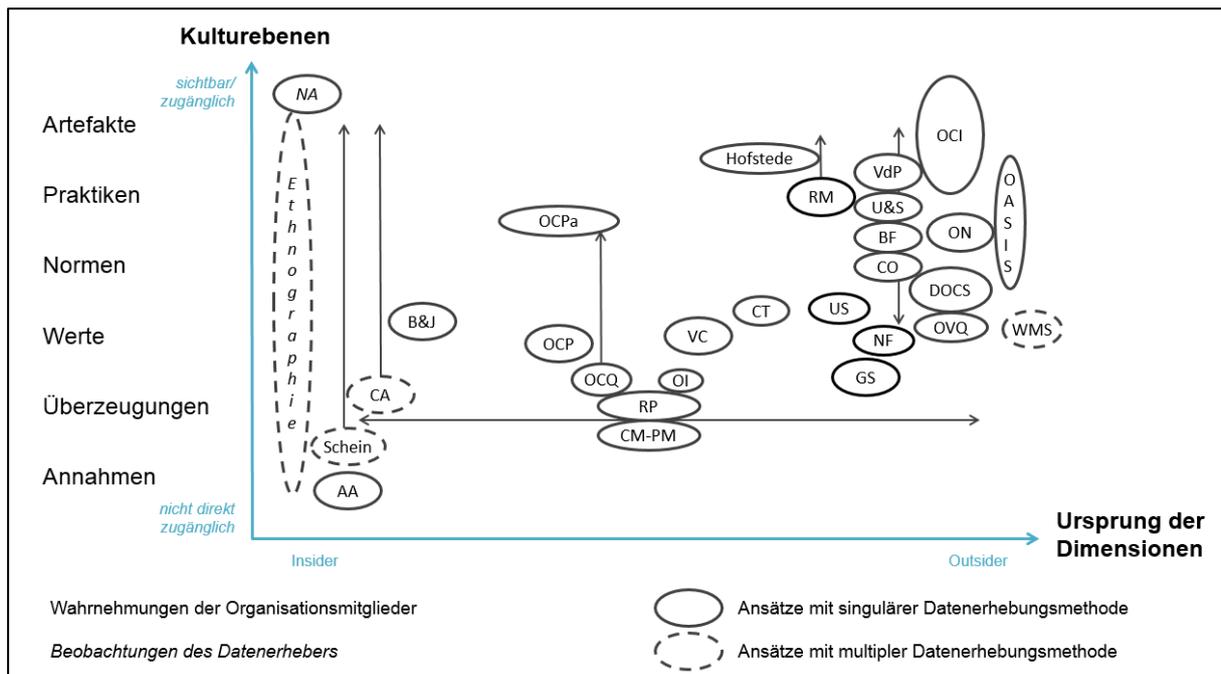


Abbildung 14: Überblick über den Ursprung der einzelnen Kulturdimensionen (eigene Darstellung nach Sackmann 2007, S. 11).

Damit sind bei Berücksichtigung der Individualität von Unternehmenskultur und der Ablehnung von allgemeingültigen Schablonen vor allem die Methoden zur Erfassung von Unternehmenskultur geeignet, die sich auf Insider zur Dimensionsableitung beziehen, wie Scheins Ansatz der Kulturanalyse, narrative Ansätze, Ethnographie, der Ansatz nach Bourgeois und Jemison sowie das Culture Assessment. Bei der Betrachtung der einzelnen Erfassungsinstrumente fällt auf, dass die meisten dieser Verfahren sich ausschließlich auf die eigene und/oder die Wahrnehmung der Mitarbeiter bzw. Führungskräfte des untersuchten Unternehmens oder der Organisation stützen (Schein, NA, AA, Ethnographie). Bei der Beschreibung der eigenen Kultur durch die Mitarbeiter kann das tatsächliche Bild aber dadurch verschoben werden, dass die Mitarbeiter lediglich das Offensichtliche benennen und das tieferliegende Notwendige bewusst oder unbewusst verschweigen (Simon 1980). Das bewusste Verschweigen kann bspw. durch Angst erfolgen (Freud 2006), da die Aussagen bei qualitativen Erhebungen den Personen unter Umständen direkt zuzuordnen sind, was in anonymen Fragebögen eher nicht der Fall ist (Kelle und Tempel 2020). Die Wahrnehmung, die vor allem über Erzählungen weitergegeben wird, wird anschließend aus der Perspektive des Forschers interpretiert und dann als Unternehmenskultur des Unternehmens gedeutet. Durch diese Interpretation und Deutung greift der Forscher in die Erfassung ein, was zusätzlich zu Verschiebungen des Ergebnisses führen kann. (Flick 2014) Damit leiden die Methoden bei aller

Individualität an einer gewissen Fehlerwahrscheinlichkeit. Außerdem weisen sie keinerlei Vergleichbarkeit untereinander oder im Zeitverlauf auf. Diesem Mangel versuchen die zu Interventionszwecken zu verwendenden Erfassungsinstrumente des Ansatzes nach Bourgeois und Jemison (1982) sowie das Culture Assessment von Sackmann (2002, 2004) entgegenzuwirken. Durch Workshops, die die Unternehmenskultur mit der Strategie verbinden (B&J) oder die Lücke zwischen Ist- und Soll-Kultur aufweisen sollen, um diese anschließend zu schließen (CA), wird die Vergleichbarkeit zumindest hinsichtlich betriebswirtschaftlicher Kennzahlen (wie Produktivität, Umsatzentwicklung etc.) angestrebt. Die Erfolgskontrolle zu den eingeleiteten Maßnahmen erfolgt durch den Vergleich relevanter Kennzahlen vor der Intervention und danach. Die Vergleichbarkeit der Ergebnisse bleibt in jedem Fall jedoch auf die individuelle Unternehmenskultur beschränkt, da hierzu die Daten erhoben wurden, und erlaubt keine darüber hinausgehende Erkenntnis. Es ist ferner festzustellen, dass der Einfluss des Workshopleiters auf die erzielten Ergebnisse erheblich ist und die mangelnde Anonymität zu einer Zurückhaltung der Teilnehmer aus Sorge vor Konsequenzen führt – mehr als in möglichen Einzelgesprächen. (Kelle und Tempel 2020)

2.7 Zwischenfazit II und Ableitung der Forschungsfrage I

Das Kapitel hat gezeigt, dass es eine Vielzahl an Definitionen, Modellen und Sichtweisen von Unternehmenskultur gibt. Dabei beanspruchen die verschiedenen Autoren und wissenschaftlichen Lager, die jeweils richtige Auffassung zu vertreten. Einigkeit herrscht lediglich dahingehend, dass die Unternehmenskultur kein starres Gebilde ist, sondern sich im Laufe der Zeit verändert. Über das Wie dieser Veränderung und ob sie eventuell beeinflusst werden kann, darüber wiederum herrscht keine Einigkeit. Diese Vielzahl an sich teilweise widersprechenden Auffassungen spiegelt sich in der Vielzahl an Erfassungsinstrumenten / Methoden zur Erfassung von Unternehmenskultur wider. Dabei stellt sich die Frage, wie etwas erfasst werden soll, das nur bedingt (z. B. Artefakte im Sinne von Schein) beobachtbar ist. Dieser Fragestellung verschließen sich die standardisierten Fragebögen vollständig, da auf die Individualität einer Unternehmenskultur nicht eingegangen wird. Allerdings gewährleisten sie eine Vergleichbarkeit über verschiedene Fallstudien hinweg und beruhen auf empirisch getesteten Verfahren. Induktive Ansätze setzen bei der in den standardisierten Verfahren ausgebliebenen Individualität an. Sie weisen

jedoch Schwächen hinsichtlich der Vergleichbarkeit der erfassten Unternehmenskultur zu anderen Unternehmenskulturen und im Zeitverlauf auf. Weiterhin hat der Forscher durch die Interpretation einen Einfluss. (Flick 2014) Dass die Wahrnehmung der Mitarbeiter nicht zwingend ehrlich oder umfassend sein muss (Simon 1980), ist ein zusätzlicher Schwachpunkt einer solchen Vorgehensweise. Daraus leitet sich der Bedarf an einem Modell zur Unternehmenskultur ab, das interdisziplinär die verschiedenen Definitionen und Modelle von Unternehmenskultur berücksichtigt und sich individuell für den Einzelfall operationalisieren lässt, ohne dass dafür auf die gleichen Parameter unabhängig der individuellen Unternehmenskultur zurückgegriffen wird. Bei dieser Operationalisierung sollten die Vorteile einer induktiven Vorgehensweise ebenso genutzt werden wie die Vorteile, die standardisierte Verfahren bieten. Gleichzeitig sollten die zuvor geschilderten Nachteile (z. B. Verallgemeinerung) möglichst nivelliert werden. Weiterhin muss der Umstand berücksichtigt werden, dass sich die Unternehmenskultur entwickelt (vgl. Abschnitt 2.2.2) und diese Entwicklung nicht ohne Weiteres prognostiziert werden kann. Eine solche Methode würde damit sowohl der Individualität der Unternehmenskultur als auch der Vergleichbarkeit der Ergebnisse zur Unternehmenskultur gerecht werden und so die bestehende wissenschaftliche Theorie und Praxis ergänzen. Für eine möglichst hohe Anwenderfreundlichkeit, die den Einsatz auf breiter Basis erlaubt, sollte ein klares Ablaufschema zur Bestimmung von Unternehmenskultur hergeleitet werden.

Die erste Forschungsfrage lautet somit:

Wie kann ein Ablaufschema zur spezifischen Bestimmung von Unternehmenskultur in einem bestimmten Unternehmen entwickelt werden, das sowohl die verschiedenen wissenschaftlichen Sichtweisen auf Unternehmenskultur berücksichtigt als auch zur lokalen Anwendung als Erfassungsinstrument operationalisiert werden kann?

3. Herleitung eines Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur

Das nachstehende Kapitel baut auf dem zuvor beschriebenen Umstand auf, dass die Sichtweisen, Modelle und Definitionen zur Unternehmenskultur sehr unterschiedlich sind, aber im Kern besagen, dass sich Unternehmenskultur verändert. Diese Veränderung und die Unternehmenskultur selbst sind immer individuell. Dieser Individualität genügen die vorhandenen Erfassungsinstrumente (vgl. Kapitel 2) nicht, daher bedarf es eines entsprechenden Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur, das in ein Erfassungsinstrument für den Einzelfall mündet und über bisher vorhandene Erfassungsinstrumente hinaus reicht. Der Bedarf an einem solchen Ablaufschema soll in diesem Kapitel ebenso wie zusätzliche Aspekte aufgezeigt werden. Weiterhin sollen die Grundlage, auf der ein solches Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur beruht, und Implikationen, die sich aus diesem Ablaufschema ergeben, beleuchtet werden.

Durch die Entwicklung eines Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur bietet das Kapitel die Grundlage für dessen Operationalisierung im Sinne eines Erfassungsinstruments bei einer lokalen Anwendung und der Bestimmung der individuellen Unternehmenskultur zu einem gegebenen Zeitpunkt. In diesem Kapitel wird diese Herleitung durchgeführt und ein Zwischenfazit gezogen. Die nachstehende Abbildung 15 verdeutlicht den beschriebenen Inhalt des Kapitels – die Herleitung eines Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur vor dem Hintergrund des theoretischen Bezugsrahmens – sowie die Einordnung des Kapitels in den Gesamtzusammenhang der vorliegenden Arbeit. Innerhalb dessen stellt das Kapitel durch die genannte Entwicklung eines evolutionsorientierten Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur auch die Verbindung zwischen der Beschreibung der Relevanz der Thematik (Kapitel 1), der Darstellung des bisherigen Forschungsstands zu Unternehmenskulturen und ihrer Erfassung (Kapitel 2) einerseits und dem Stand der Forschung im Bereich der neuen Arbeitswelten (Kapitel 4) sowie der lokalen Anwendung des entwickelten Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur im Rahmen einer Einzelfallstudie im Kontext der neuen Arbeitswelten (Kapitel 5) andererseits dar.

Damit wird in diesem Kapitel an die Einleitung zur Ausgangssituation, Problemstellung, Relevanz und Zielsetzung des Kapitels 1 und den aktuellen Stand der Forschung sowie die Identifikation der ersten Forschungsfrage im Kapitel 2 angeschlossen.

Darauf folgt Kapitel 4 zum aktuellen Stand der Forschung im Bereich neuer Arbeitswelten und die Identifikation einer empirischen Lücke in diesem Bereich sowie Kapitel 5 zur Operationalisierung des hergeleiteten evolutionsorientierten Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur für die Anwendung in einem Fallbeispiel, um exemplarisch aufzuzeigen, wie aus der Herleitung des Kapitels 3 – auch im Allgemeinfeld – eine Konkretisierung hin zum einzelnen Anwendungsfall erfolgen kann. Dieses Fallbeispiel dient in Kapitel 6 für eine exemplarische empirische Untersuchung einer neuen Arbeitswelt und deren Einfluss auf die Unternehmenskultur. Nach Auswertung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung wird die Arbeit mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick im Kapitel 7 abgeschlossen.

	Kapitel	Inhalt	Zwischenergebnis
Theoretische Ebene	Kapitel 1: Einleitung	Ausgangssituation Problemstellung Zielsetzung und Relevanz	Aufzeigen des wissenschaftlichen Anspruchs der Arbeit
	Kapitel 2: Theoretische Grundlagen	Terminologische Basis Forschungsstand Unternehmens- kulturforschung und -messung	Untersuchungsgrundlage Identifikation der Forschungslücke Herleitung Forschungsfrage 1
	Kapitel 3: Herleitung eines Ablaufschemas	Theoretischer Bezugsrahmen Herleitung des Ablaufschemas	Aufstellen eines Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur
Übergang Theorie/ Empirie	Kapitel 4: Grundlagen neue Arbeitswelten	Terminologische Basis Forschungsstand	Identifikation der bestehenden empirischen Lücke Herleitung Forschungsfrage 2
	Kapitel 5: Anwendung des Ablaufschemas in einem Fallbeispiel	Operationalisierung des Ablaufschemas Vorstellung des Fallbeispiels	Anwendung des hergeleiteten Ablaufschemas in einem Fallbeispiel
Empirische Ebene	Kapitel 6: Durchführung und Auswertung der Fallstudie	Datenerhebung Analyse des Einflusses einer neuen Arbeitswelt	Empirische Ergebnisse
	Kapitel 7: Schlusswort und Ausblick	Kritische Würdigung des Ablaufschemas, Fazit Implikationen für die Zukunft	Zusammenfassung der Ergebnisse Ausblick

Abbildung 15: Einordnung, Inhalt und Zielsetzung des dritten Kapitels im Gesamtkontext der Arbeit (eigene Darstellung 2018).

Die Herleitung des evolutionsorientierten Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur beginnt nachfolgend mit einer Verdeutlichung des Bedarfs an einem solchen Ablaufschemas. Als Ablaufschema wird hierbei eine Methode der Erfassung verstanden, die einer bestimmten Systematik folgt und über ein reines

Instrumentarium hinausgeht. Nach der Verdeutlichung des Bedarfs an einem solchen Ablaufschema folgt eine Auseinandersetzung mit der Ausgangsbasis zur Entwicklung und dem Umgang mit Ungewissheit. Dieser Umgang wird anschließend resümiert und die Erkenntnisse des Kapitels, wie beschrieben, in einem Zwischenfazit zusammengefasst.

3.1 Bedarf an einem neuen Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur

Der zuvor beschriebenen Kritik Heiders (2017) an der Nichterfassbarkeit von Unternehmenskultur als Konstrukt (vgl. Kapitel 2) ist nach Betrachtung der Unterschiede in den Definitionen, Perspektiven und Erfassungsversuchen zur Unternehmenskultur teilweise zuzustimmen und teilweise zu widersprechen. Je nach betrachteter Ebene der Unternehmenskultur kann sie erfasst (Artefakte), weniger erfasst (Werte und Normen) oder fast gar nicht erfasst bzw. zumindest nicht abschließend erfasst (Grundannahmen) werden (vgl. Kapitel 2). Der daraus resultierenden Schlussfolgerung, es sei ein Instrument zu verwenden, „welches möglichst viele der relevanten Variablen von Unternehmenskultur erfassen und valide messen kann“ (Heider 2017, S. 75), ist allerdings sehr wohl zu widersprechen. Dem durch Heider geäußerten Anspruch, dass dieses Instrument somit allgemeingültig ist und in jedem Anwendungsfall und jederzeit uneingeschränkt verwendet werden kann (Heider 2017, S. 75), muss auf Grundlage der Individualität und der Veränderung mit der Zeit von Unternehmenskultur (s. Kapitel 2) widersprochen werden. Die Verwendung eines solchen von Heider geforderten Instruments würde bedeuten, dass das „Konstrukt“ (Heider 2017, S. 9) Unternehmenskultur verallgemeinert werden müsste, ohne auf Individualität und Veränderungen einzugehen. Bei dieser Verallgemeinerung stellt sich die grundsätzliche Frage, auf welchem Niveau die Unternehmenskultur verallgemeinert bzw. abstrahiert werden soll. Denn ein solch verallgemeinertes Erfassungsinstrument müsste sowohl die Metaebene der weltweit agierenden Unternehmen und ihrer Kulturen als auch die Ebene der regional agierenden Unternehmen einer bestimmten Größe und Branche erfassen können. Die Bedeutung der einzelnen „relevanten Variablen“ (Heider 2017, S. 75) für die Unternehmenskulturen in diesem Spektrum kann sehr unterschiedlich ausfallen. Dabei ist selbst die Abgeschlossenheit einer beliebig langen Liste solcher Variablen nicht garantiert: Mit den zeitlichen Entwicklungen können neue Variablen hinzukommen

sowie die Relevanz der bisherigen „relevanten Variablen“ (Heider 2017, S. 75) sich verändern. Schließlich wird eine Erfassung mit der Zunahme der Zahl der genannten Variablen immer komplexer – bis zur Unmöglichkeit, eine solche Erfassung durchzuführen. Im weiteren Verlauf soll verdeutlicht werden, warum für die Erfassung einer bestimmten Unternehmenskultur die Anpassung bzw. die Neukonzeption eines Erfassungsinstruments oder Ablaufschemas zur Erfassung hin zu dieser Individualität erforderlich ist. Somit ist je nach Forschungsabsicht und Zielsetzung der Erfassung ein entsprechendes Erfassungsinstrument bzw. Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur zu wählen, das sowohl in der Forschung als auch in der Praxis anwendbar und sowohl für die Forschungsabsicht als auch für die praktische Anwendung angemessen ist. In diesem Kapitel soll somit aufgezeigt werden, wie ein für die Forschungs- bzw. Anwendungsabsicht angemessenes und dem Erkenntnisgewinn – sowohl in der Forschung als auch in der Praxis – förderliches Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur gestaltet sein kann. Dabei soll insbesondere thematisiert werden, warum die Modellierung unablässig ist und auf welche Facetten bei der Modellierung eines Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur zu achten ist.

Die Grundlage für eine unablässige Modellierung ist der mathematische Satz von Conant und Ashby (1970). Bereits im Titel „Every good regulator of a system must be a good model of that system“ formuliert und im Beitrag selbst (mathematisch) bewiesen, belegt dieser auch, dass unser Gehirn ein Modell der Umwelt entwerfen muss (Conant und Ashby 1970, für weitere Informationen siehe auch Steckelberg et al. i.V.). Nur so kann unser Gehirn in seiner zentralen Steuerungsfunktion so erfolgreich sein, dass ein menschlicher Organismus die gegebenen Umwelteinflüsse eine ausreichende Zeit lang überlebt. Weiterhin beweist der Satz, dass sich die Wahrnehmung der Umwelt aufgrund von Vorerfahrungen ändert und sich damit auch das Modell anpassen muss. (Conant und Ashby 1970) Dass die Modellierung der Umwelt durch das Gehirn unablässig erfolgt und sich diese Modellierung nach den Vorerfahrungen richtet, beweist nicht nur das Conant-Ashby-Theorem, sondern wird auch durch die Ergebnisse der experimentellen Psychologie eindrucksvoll veranschaulicht. So zeigt bspw. der Priming-Effekt einen Behaltensvorteil durch Vorerfahrungen mit dem Gedächtnismaterial. (Zimbardo und Gerrig 1999, S. 252) Ein typisches Experiment zum Testen eines solchen Priming-Effekts sind Wortergänzungstests. Dabei wird einer Gruppe von Testpersonen eine Liste mit

Wörtern vorgelegt. Im weiteren Testverlauf werden dieser Gruppe Wörter mit Leerstellen vorgestellt, die die zuvor gesehenen Wörter enthalten (können). Aufgabe der Testpersonen ist es nun, die Leerstellen sinnvoll mit Buchstaben zu füllen, sodass sich daraus Wörter ergeben. Festgestellt wurde, dass die aus der ersten Liste bekannten Wörter besonders häufig ergänzt wurden, auch wenn sich die Testpersonen nicht bewusst an diese Wörter erinnern konnten (Schacter 1999, S. 271). (Lemke 2003)

Dieses unbewusste Erinnern gehört zu den Erkenntnisinteressen in den Neurowissenschaften, auf die nicht nur in den Naturwissenschaften, sondern unter anderem auch in den Sozialwissenschaften Bezug genommen wird (Siebert 2003). In der Pädagogik wird sich auf die Neurowissenschaft bezogen, wenn bestimmte Phänomene erklärt oder veranschaulicht werden sollen. Durch bildgebende Verfahren ist es bspw. möglich, die menschliche Kognition im Gehirn wahrzunehmen, wie Spitzer feststellt: „Neuronenpopulationen lassen sich auch direkt dabei beobachten, wie sie neue Inhalte lernen.“ (Spitzer 2000, S. 86) Zur Stützung dieser Aussage wird die gemeinsame und gleichzeitige Aktivität vieler miteinander in Verbindung stehender Neuronen als Lernen interpretiert (Falkenhagen 2013), wofür ein endgültiger Beweis jedoch bislang nicht existiert. Die Neurowissenschaft gehört allerdings zu den Wissenschaften, in denen in den nächsten Jahren viele neue Erkenntnisse erwartet werden, da die Funktionsweise des Gehirns noch weitgehend unerforscht ist. (Hartje 2012, S. 1 ff., Briesemeister 2016, S. 88 ff.)⁶ Im Übrigen weist der genannte Satz von Conant und Ashby eine Wechselwirkung zwischen der Komplexität des kognitiven Systems und der Komplexität der Umwelt nach. Der Mensch hat eine immer komplexere und stärker verflochtene Welt mit mehr Ambivalenzen konstruiert. Diese Welt wiederum erfordert ein zunehmend abstraktes, vernetztes und reflexives Denken – eine Erkenntnis, die auch von den Sozial- und Neurowissenschaften aufgegriffen wird. (Siebert 2003)

Außerdem beziehen sich verschiedene Theorien, wie der Konstruktivismus und die evolutionäre Erkenntnistheorie, auf diese mathematisch bewiesene sowie evolutionsgeschichtlich und biographisch (zumindest aus der modernen Sicht) naheliegende Konstruktion eines Modells der Wirklichkeit durch das Gehirn. Beide Wissenschaftstheorien beanspruchen einen interdisziplinären Geltungsbereich.

⁶ Weiterführende Literatur zum Zusammenhang zwischen Neurowissenschaft und der Pädagogik ist Steckelberg et al. i.V. zu entnehmen.

(Kesselring 1992, Wendel 1992) Gemeinsam sind weiterhin, dass sie die permanente Veränderung und Anpassung an eine sich verändernde Außenwelt (bspw. Industrialisierung, Globalisierung, Digitalisierung) hervorheben. Die evolutionäre Erkenntnistheorie besagt, dass sich die Strukturen des menschlichen Verstands in Anpassung an die äußere Umwelt entwickelt haben. (Eidemüller 2017, S. 188) Nur durch diese Anpassung ist ein Überleben möglich, oder, wie es Simpson (1963) etwas überspitzt ausdrückt: „Derjenige Affe, der keine realistische Wahrnehmung von dem Ast hatte, nach dem er greifen wollte, war bald ein toter Affe und gehört daher nicht zu unseren Urahnen.“ (Simpson 1963, S. 84). Entwicklung und Veränderung sind damit völlig normal und abhängig von den Umständen und dem Kontext, in dem sich der Mensch befindet (Eidemüller 2017, S. 182 f.). Diese Anpassung basiert neben der Notwendigkeit vor allem auf der individuellen Erfahrung und hat zur Folge, dass die individuellen Anschauungsformen und gebildeten Kategorien gut zu der entsprechenden Außenwelt passen (Lorenz 1941, S. 99 f.). Gleichmaßen hebt auch der Konstruktivismus die permanente Anpassung hervor, indem er sich – über alle Strömungen hinweg – von einer absoluten und beständigen Wahrheit distanziert. Diese Wahrheit ist immer abhängig von der Perspektive des Beobachters als erkennende Instanz und damit nie allgemeingültig und unabhängig, da es sich um eine subjektive Wahrnehmung handelt. (Pörksen 2015, S. 11 ff.) Dabei ist im Sinne des Konstruktivismus‘ die Wahrnehmung immer subjektiv und muss lediglich zu der bisherigen Wahrnehmung des Beobachters passen (Fischer 1995), um die eigene Anschauung zu validieren und damit für eine Orientierung in der eigenen Welt zu sorgen (Flick 2009, S. 151 ff.). Dadurch kann es keine empirische Objektivität geben, sondern immer nur eine zugeschriebene, je nach Wirklichkeitsauffassung. Folglich ist das Ziel des Konstruktivismus auch nicht, die Frage nach dem Wesen von Dingen zu beantworten, sondern nach dem Prozess ihrer Entstehung. (Pörksen 2015, S. 11 ff., Lippuner 2018, S. 14 f.) Die in Abschnitt 2.4 analysierten Modelle zur Veränderung der Unternehmenskultur lassen nur den Schluss zu, dass sich die Unternehmenskultur im Laufe der Zeit ebenfalls verändert. Wie diese Veränderung in einem zu entwerfenden Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur abgebildet wird, ist damit eine weitere Herausforderung neben der, dass eine unabhängige, allgemeingültige Wirklichkeit nicht existiert, sondern immer erst dadurch entsteht, dass ihr durch die in ihr lebenden Individuen Bedeutung zugesprochen wird. Die zuvor aufgeführte Theorie des Konstruktivismus‘ und die evolutionäre Erkenntnistheorie sollen an dieser Stelle

nur verdeutlichen, wie sich verschiedene Theorien auf den zuvor hergeleiteten mathematischen Beweis der Konstruktion von Modellen der Wirklichkeit nach dem Conant-Ashby-Theorem (1970) – manchmal auch unbewusst – beziehen. (Ähnliche Beispiele sind im weiteren Verlauf der Arbeit zu finden.⁷) Weiterhin wird die Bedeutung der Zeit analysiert und beschrieben, wie eine sich schnell wandelnde Umwelt (s. Kapitel 1) im Sinne des Conant-Ashby-Theorems zu einer ständigen neuen Modellierung der Umwelt führt (Conant und Ashby 1970, Steckelberg et al. i.V.). Zusammenfassend ist für den weiteren Leseverlauf die Erkenntnis wichtig, dass eine Modellierung der Umwelt immer von Vorerfahrungen abhängig ist (Conant und Ashby 1970). In der nachstehenden Abbildung 16 wird versucht, die Verbindung zwischen allgemeinen Entwicklungen und der Entwicklung auf der Unternehmenskulturebene zu visualisieren und dabei auch die Beschaffenheit eines Erfassungsinstruments zu beleuchten. Dabei wird beschrieben, dass ein klassisches Erfassungsinstrument, wie in Kapitel 2 vorgestellt, für die Erfassung der Unternehmenskultur nicht geeignet ist, sondern dass es dazu vielmehr eines systematischen Ablaufschemas bedarf, wie zuvor diskutiert.

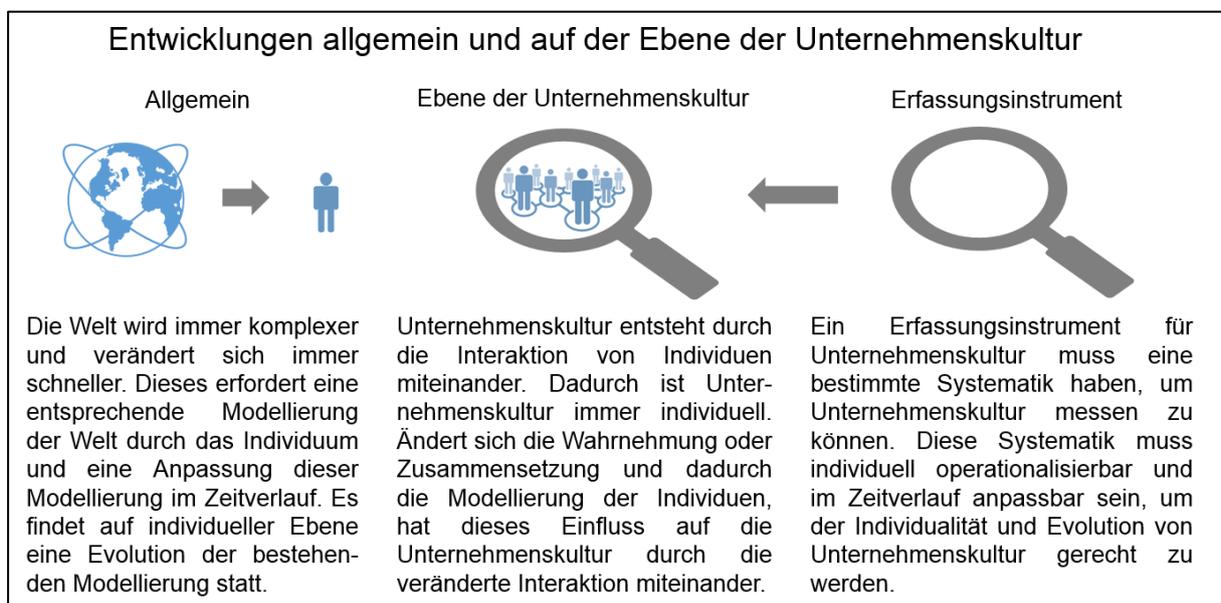


Abbildung 16: Veranschaulichung der Modellierung (eigene Darstellung 2019).

In einer sich schnell wandelnden Umwelt ändern sich neben Rahmenbedingungen auch die Erfahrungen auf individueller Ebene, da sich die Anforderungen an das

⁷ Für eine dedizierte Auseinandersetzung mit dem Zusammenhang zwischen Konstruktivismus und Erkenntnistheorie einerseits sowie der Konstruktion von Modellen der Wirklichkeit nach dem Conant-Ashby-Theorem und der Funktionsweise des Gehirns andererseits wird das Kapitel „Umgang mit schneller Theorieveralterung durch den Fokus auf die Methode“ (in Steckelberg et al. i.V.) empfohlen.

Individuum insbesondere im Arbeitsumfeld schnell verändern und immer mehr Informationen zur Verfügung stehen (Hammermann und Stettes 2015, Hammermann und Stettes 2016). Diese Vorerfahrungen müssen somit zu einer ständigen neuen Modellierung der Umwelt durch das Individuum führen, was sich anhand eines Beispiels zur Einschätzung der Vorteilhaftigkeit der Zukunft nachvollziehen lässt. Während die Menschen zur Zeit von Kriegen und Armut in Europa an eine bessere Zukunft glaubten und dafür arbeiteten, scheint in der heutigen Zeit eine ständig neue Modellierung der wahrgenommenen Umwelt zu erfolgen, was sich bspw. in der Angst der Arbeitskräfte vor den Einflüssen der Digitalisierung widerspiegelt (Hammermann und Stettes 2015, Hammermann und Stettes 2016) (s. auch Kapitel 4). In manchen Bereichen wird somit – teilweise auch durch die mediale Berichterstattung – eine „Kultur der Angst“ (Fabian 2010, S. 20) kreiert. Die Neurowissenschaften veranschaulichen diese Veränderungen in der Wahrnehmung des Individuums durch das Aufzeigen eines „Neuigkeitsdetektors“ (Siebert 2013, S. 12), der besagt, dass nur neue Informationen bewusst verarbeitet werden, bekannte dagegen eher in ein Rauschen übergehen (Siebert 2003).

Die Zeit der Betrachtung ist somit eine wichtige zu berücksichtigende Komponente (Pierson 2011), da bspw. neue Informationen nur zu einem bestimmten Zeitpunkt neu, nach dem ersten Verarbeiten aber bekannt sind. Zu berücksichtigen ist auch, dass sich im Zeitverlauf die aufgezeigte Anpassung des menschlichen Gehirns an die Umwelt einstellen muss, was in einer sich schneller wandelnden Umwelt – wie beschrieben – auch immer schneller erfolgen muss (Conant und Ashby 1970). Die in Kapitel 2 exemplarisch analysierten Unternehmenskulturmodelle werden diesem Anspruch nur durch Fokussierung auf eine übergeordnete Perspektive wie im Modell nach Schein gerecht. Sie sind allerdings für die Erfassung der Unternehmenskultur in einem konkreten Anwendungsbeispiel nicht geeignet. Das wird anhand der analysierten Erfassungsinstrumente deutlich, die mit Ausnahme der Ethnographie und der narrativen Ansätze ausschließlich statisch und auf die Vergleichbarkeit über Unternehmen hinweg ausgerichtet sind. Das bedeutet, dass Unternehmenskulturen zwar untereinander verglichen werden können, bei dieser beabsichtigten allgemeinen Aussage aber zwangsläufig die Individualität leidet, da die Eingabeeinheit der Aussageeinheit entspricht (vgl. Kapitel 2). Am konkreten Beispiel des DOCS von Denison (2008), der als einer der am meisten verwendeten Fragebögen Benchmarkvergleiche mit anderen Unternehmen erlaubt, speziell im US-

amerikanischen Raum (Sackmann 2007), wird deutlich, dass dieser Fragebogen zwar einen Benchmark-Vergleich der Unternehmen erlaubt, aber für die Erfassung der individuellen Unternehmenskultur insofern nicht geeignet ist, als er voraussetzt, dass alle Unternehmen die gleichen prägenden Dimensionen der Unternehmenskultur haben. Dies ist eine Aussage, die nach Analyse der verschiedenen Erfassungsinstrumente nicht gefolgt werden kann. Die Erfassungsinstrumente der Ethnographie und der narrativen Ansätze widersprechen ebenfalls dieser Verallgemeinerung. Bei der Betrachtung des für die angestrebte praxisbezogene Anwendung erforderlichen hohen Aufwands der Erfassung von Unternehmenskultur durch Ethnographie oder durch narrative Ansätze wird jedoch schnell ersichtlich, dass dieser durch eine längere Erfassungszeit im Unternehmen entstehende Aufwand (Sackmann 2007) nicht für eine vergleichende Betrachtung bzw. eine Vorher-nachher-Analyse⁸ geeignet ist. Eher erlaubt er eine Aussage, wie sich die Unternehmenskultur zu einem bestimmten Zeitpunkt oder Zeitraum darstellt. Dadurch werden die durch die beiden genannten Verfahren gewonnenen Aussagen – bezogen auf einen beliebigen Zeitpunkt – desto ungenauer, je schneller sich die Umwelt verändert. Damit kann dem aufgezeigten Faktum einer sich verändernden Umwelt und einer sich dadurch verändernden Unternehmenskultur für den individuellen Anwendungsfall mit bisherigen Erfassungsinstrumenten nicht adäquat begegnet werden. Vielmehr bedarf es dazu eines adaptiven Ablaufschemas, das sich auch an die sich verändernde Umwelt anpasst und für den individuellen Anwendungsfall operationalisiert werden kann, ohne zwangsläufig für jede Anwendung eine längere Erfassungszeit im Unternehmen zu erfordern. Das hergeleitete Ablaufschema soll damit im Sinne Carnaps (1966) mehr sein als eine Zusammenfassung bisheriger Erfassungsinstrumente und Erfahrungen zum Bereich Unternehmenskulturforschung. Es soll vielmehr ermöglichen, neue empirische Erkenntnisse aus dem Anwendungsfall abzuleiten bzw. auf das Ablaufschema selbst zurückzuführen, wie es vorher nicht möglich war (Carnap 1966, S. 8 f. und S. 17 ff.). Damit muss das angestrebte Ablaufschema individuell für den Anwendungsfall operationalisierbar sein und gleichzeitig adaptiv gegenüber Veränderungen sein, die sich im Zeitverlauf ereignen. Ein solches Ablaufschema wird auch „evolutionsorientiert“ genannt (Kieser 1992, Steckelberg 2021).

⁸ Mit Vorher-nachher-Analyse ist die vergleichende Analyse der Situationen vor und nach einer Intervention bzw. vor und nach der Einführung der neuen Arbeitswelt gemeint. Siehe auch Fußnote 1.

3.2 Erläuterung der Ausgangsbasis des zu entwickelnden Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur

Trotz einer umfassenden Literaturrecherche zum Vorhandensein evolutionsorientierter Modelle und Erfassungsinstrumente in den Sozialwissenschaften und der Betriebswirtschaftslehre konnte nur eine begrenzte Anzahl an solchen Modellen in dem genannten Kontext gefunden werden (bspw. Frese, Graumann und Theuvsen 2012, Korte 2016, Mast 2017, Steckelberg 2021). Dagegen finden sich relativ leicht und auch unbeabsichtigt evolutionsorientierte Modelle und Erfassungsinstrumente im Zusammenhang mit technischen Anwendungen (bspw. Bullinger, Niemeier und Koll 1993, Polzin und Lindemanne 1999, Heil 2012) oder bezüglich einer natürlichen biologischen Entwicklung (Flohr 1985, Ax 1988, Eschenhagen et al. 1998). Einschränkend ist hinzuzufügen, dass in der vorliegenden Arbeit weder eine Geschäftsmodellinnovation (Mast 2017, S. 133 ff.) oder die Umgestaltung von Organisationsstrukturen (Frese, Graumann und Theuvsen 2012) noch die Gesetzgebung (Korte 2016) Gegenstand der Betrachtung sind. Vielmehr soll ein Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur hergeleitet werden, das auch dem formulierten Anspruch der Aufnahme der zeitlichen Entwicklung gerecht wird und damit insgesamt evolutionsorientiert ist (Kieser 1992, Steckelberg 2017, 2021). Mit dem Komponenten-Modell kreativen Lernens (Steckelberg 2017) konnte in der Literatur nur ein Modell gefunden werden, das diese Ansprüche bereits in der Grundkonzeption abdeckt, wenngleich es sich mit einer anderen Thematik beschäftigt. Dieses Nichtvorhandensein entsprechender Modelle erscheint auf den ersten Blick verwunderlich, da die Notwendigkeit für solche Modelle besteht. Dies wurde in dieser Arbeit bereits durch das mathematische Conant-Ashby-Theorem belegt, zudem auch aus unterschiedlichen sozialwissenschaftlichen und neurowissenschaftlichen Perspektiven veranschaulicht. Für diese Arbeit hat das Fehlen von Referenzmodellen zur Folge, dass ein evolutionsorientiertes Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur von Grund auf neu hergeleitet werden muss.

Aus dem gleichen Grund der Evolutionsorientierung muss als Ausgangsbasis für dieses Ablaufschema der aktuelle Stand der Forschung in diesem Bereich betrachtet werden. Obwohl das zweite Kapitel dieser Ausarbeitung die Vielzahl an Modellen, Sichtweisen und Veränderungsweisen der Unternehmenskultur nur exemplarisch beschreibt, entstehen bei der Kombination der verschiedenen Modelle, Sichtweisen und Veränderungsweisen insgesamt 80 Arten eines umfassenden

Unternehmenskulturverständnisses, und dies obwohl es sich nur um einen exemplarischen Ausschnitt aus der Literatur handelt. Die nachstehende Tabelle verdeutlicht die Berechnung der Kombination zum Unternehmenskulturverständnis.

Modelle der Unternehmenskultur	Sichtweisen der Unternehmenskultur	Veränderung der Unternehmenskultur
nach Handy	Variablen-Sichtweise	nach Schein
nach Hofstede	Metaphern-Sichtweise	nach Hatch
nach Schein	Integrative Sichtweise	nach Gagliardi
nach Pflesser	Konstrukt-Sichtweise	nach Dualitätsprinzip
nach Scholz		

Abbildung 17: Übersicht über die verschiedenen Aspekte eines Unternehmenskulturverständnisses gem. Kapitel 2 (eigene Darstellung 2018).

Bei der Multiplikation der Anzahl der einzelnen Modelle zur Unternehmenskultur mit der Anzahl der Sichtweisen und der Anzahl der Veränderungsprozesse der Unternehmenskultur ergeben sich bereits bei diesem dargestellten Ausschnitt, wie bereits betont ohne Anspruch auf Vollständigkeit, die bereits erwähnten 80 Möglichkeiten eines umfassenden Kulturverständnisses. Wie in Kapitel 2 ausführlich erläutert, hat jedes dieser Kulturverständnisse den Anspruch, für einen bestimmten Betrachtungsgegenstand richtig zu sein – wobei auch hier einschränkend zu ergänzen ist, dass keins dieser Kulturverständnisse die individuelle Unternehmenskultur widerspiegelt. Diese weicht unter Umständen mehr oder weniger deutlich von den beschriebenen 80 Möglichkeiten ab. Somit ist es für den Einzelfall praktisch unmöglich, eine absolute Wahrheitsbestimmung vorzunehmen – was im Übrigen eine gleichsam interessante philosophische Frage wäre, die aber, wie beschrieben, sowohl im Konstruktivismus als auch in der evolutionären Erkenntnistheorie kategorisch verneint wird, da Wahrheit nicht unabhängig von der wahrnehmenden Person existiert (Luckmann und Berger 1980). Daher kann und sollte keinem die absolute Kompetenz eingeräumt werden. Insbesondere gilt dies vor dem Hintergrund einer ständigen Weiterentwicklung, die in Abschnitt 3.1 ausführlich beschrieben und dargelegt wurde. (Häder und Häder 1994)

Daran schließt sich nun die Frage an, wie sichergestellt werden kann, dass die Unternehmenskultur eines konkreten Unternehmens zu einer konkreten Zeit und

inmitten des Spannungsfelds der verschiedenen Sichtweisen, Modelle und Veränderungsabläufe sowie der Individualität eines Unternehmens tatsächlich erfasst werden kann. Wie bereits beschrieben, ist die Unternehmenskultur dabei nur bedingt beobachtbar – zumeist auf der Artefakt-Ebene. Sie entzieht sich somit zu einem großen Teil der direkten Erfassung. Diese Ungewissheit über das Phänomen Unternehmenskultur erschwert die Identifizierung des individuellen Unternehmenskulturverständnisses und macht alternative Methoden zur Identifizierung notwendig. Hierauf wird im nächsten Schritt zu dem Umgang mit Ungewissheit eingegangen.

3.3 Umgang mit Ungewissheit im Modellerstellungs-Zusammenhang

In diesem Abschnitt wird beschrieben, was Ungewissheit bedeutet. Dazu werden unterschiedliche wissenschaftliche Perspektiven auf Ungewissheit zum besseren Verständnis beleuchtet. Anschließend wird die verbindende Gemeinsamkeit zwischen den wissenschaftlichen Perspektiven herausgestellt. Aufbauend auf diese Gemeinsamkeit wird ein möglicher Umgang mit der Ungewissheit vorgestellt, gerechtfertigt und um die bisherigen Erkenntnissen aus dem Conant-Ashby-Theorem und den Sozial- und Neurowissenschaften ergänzt. Am Ende des Abschnitts wird somit ein evolutionsorientiertes Ablaufschema aufgestellt, das sowohl die Ungewissheit und Individualität als auch die Weiterentwicklung des Betrachtungsgegenstands Unternehmenskultur berücksichtigt.

Bei der Literaturrecherche zu Modellen, die sich mit Entscheidungen oder Bestimmungen unter Ungewissheit beschäftigen, wird ersichtlich, dass dieser Bereich die Aspekte der Entscheidungen unter Risiko, Ungewissheit und Unsicherheit umfasst (s. bspw. Laux, Gillenkirch und Schenk-Mathes 2014, Herzka und Mowles 2015) und sich diverse wissenschaftliche Perspektiven mit diesen Fragestellungen auseinandersetzen. Dabei wird der Begriff Unsicherheit oftmals als Oberbegriff für die beiden Begriffe Risiko und Ungewissheit verwendet (Gleißner 2017, S. 16). „Traditionell in Philosophie, Mathematik und Wahrscheinlichkeitstheorie verankert, sind sie mittlerweile aber von einer Vielzahl unterschiedlicher kultur-, sozial- und naturwissenschaftlicher Disziplinen aufgenommen worden. Zu ihnen zählen etwa Kognitions- und Verhaltenswissenschaften, Informatik, Rechtswissenschaften, Wissens- und Wissenschaftssoziologie oder Organisations-, Wirtschafts- und Managementwissenschaften.“ (Keiner 2005, S. 155) Diese verschiedenen

wissenschaftlichen Perspektiven beruhen dabei sowohl auf spezifischen, gegenstandskonstituierenden Annahmen als auch wissenschaftstheoretisch-epistemologischen Prämissen. Außerdem sind sie verankert in einem Feld normativer Orientierungen, gesellschaftlicher Wertvorstellungen, Interaktionsformen und Entscheidungsoptionen der jeweiligen wissenschaftlichen Perspektive. (Keiner 2005)

Problematisch wird es bei dem Versuch, die Theorieansätze der einzelnen wissenschaftlichen Perspektiven zur Ungewissheits- oder Risikoforschung zu systematisieren, da sowohl eine heterogene Terminologie zwischen den einzelnen theoretischen Perspektiven als auch innerhalb einzelner Disziplinen deutlich wird (Banse 1996, Japp 1996, Buegin 1999). Die Bandbreite der Kategorisierungen reicht von formal-normativen über probabilistische bis hin zu integrativ ökologischen Ansätzen (Keiner 2005).

Formal-normative Perspektive

In einem formal-normativen Sinn zählen Ungewissheit, Unsicherheit und Risiko, insbesondere wenn sie mit der Entscheidungsfindung verbunden sind, zur Entscheidungstheorie, die man wiederum als Teil der mathematisch-statistischen angewandten Wahrscheinlichkeitstheorie betrachten kann. Sie setzt vollkommene bzw. unvollkommene Informationssysteme voraus (Scholles 1997, Wöhe, Döring und Brösel 2016) und konstruiert eine Realität, in der Wahrscheinlichkeitsaussagen das Maß der Unsicherheit (Morgan und Henrion 1990, Cohen 1996) beschreiben. (Keiner 2005) Gerade weil in diesem Anwendungsfall die Entscheidungsregeln nicht eindeutig sind, wird oftmals auf Schätzparameter zurückgegriffen (Laux, Gillenkirch und Schenk-Mathes 2014).

„Modellbildungen dieser Art werden insbesondere auch genutzt im ‚Rational-Choice-Ansatz‘, der von der rationalen Entscheidung zur individuellen Nutzenmaximierung mit kollektiven Effekten ausgeht (zur aktuellen Diskussion vgl. GREVE 2003 [Greve 2003]). Solche Überlegungen sind nicht nur von Bedeutung für Analysen z. B. der Funktion von Reputation zur Reduktion von Ungewissheit [...], sondern auch für Analysen der sozialen Reproduktion durch Bildungsentscheidungen und Erziehung [...].“ (Keiner 2005, S. 159)

Deutlich wird bei den zuvor beschriebenen Unterscheidungen aber auch, dass der Grad der Komplexität der Problemmodellierung auch den Grad der Unsicherheit beeinflusst. Je mehr Variablen und Parameter in dem Modell berücksichtigt werden,

also je komplexer das Modell wird, desto mehr verschieben sich darauf aufbauende Entscheidungen von Risiko zu Ungewissheit. (Keiner 2005) Diese Verschiebung wird beim Vergleich der Definitionen ersichtlich: Während eine Entscheidung unter Risiko durch ein bestimmbares, oftmals quantifizierbares Risiko (das mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit verbunden ist) charakterisiert ist, entfällt bei der Entscheidung unter Ungewissheit diese bestimmbare, quantifizierbare Komponente. Die Eintrittswahrscheinlichkeiten der Ereignisse sind unbekannt. (Gleißner 2017, S. 16) Um die vorgestellten Entscheidungen unter Risiko und Ungewissheit für den weiteren Verlauf der Arbeit einordnen zu können, sollen die nachfolgenden Beispiele, zitiert nach Keiner (2005), das Verständnis zu ihrer Unterscheidung fördern.

Für die Fragestellung, wie der Mitteleinsatz im Bildungssystem effizienter gestaltet werden kann, und unter direktem Bezug auf den Output kann man von Entscheidungen unter Risiko sprechen, da eine Indikator Konstruktion den Vergleich der Input-Output-Relation unterschiedlicher Systemeinheiten erlaubt. Dadurch können Ziele, Interventionen und Erwartungswahrscheinlichkeiten miteinander verknüpft werden. Damit sind Steuerungsmöglichkeiten gegeben, die es dank einer komplexitätsreduzierenden Verwendung vergleichsstabiler, meist quantitativer Indikatoren und Kennzahlensysteme ermöglichen Eintrittswahrscheinlichkeiten für Effizienzsteigerungen bei bestimmten Interventionen anzugeben. Bei der Betrachtung einer einzelnen Schule und der Absicht, für diese Schule konkrete Maßnahmen abzuleiten, um bspw. das Schulklima zu verbessern, ist mit einer Komplexität zu rechnen, deren Eintrittswahrscheinlichkeit kaum mehr angegeben werden kann. Daher wird in solchen Einzelfällen trotz verschiedener Best-Case-Beispiele⁹ im Fall von Transfer- und Interventionsabsichten wohl von Entscheidungen unter Ungewissheit gesprochen werden müssen. (Keiner 2005) Anhand dieses Beispiels wird deutlich, dass auf einer bestimmten Abstraktionsebene Empfehlungen unter Risiko ausgesprochen werden können. Sobald aber auf dieser Grundlage Empfehlungen zu einem spezifischen Einzelfall gegeben werden sollen, muss von Ungewissheit gesprochen werden, da sich dieser Einzelfall anders verhalten kann als die Gesamtheit. Diese Problematik wurde bereits bei den Erfassungsinstrumenten zur Unternehmenskultur vorgestellt, die ebenfalls auf einer bestimmten Abstraktionsebene sinnvoll sind (wie bspw. der DOCS zum länderspezifischen Vergleich der

⁹ Als Best-Case wird ein von den jeweiligen Autoren als besonders positiv verlaufenes Fallbeispiel bezeichnet.

Unternehmenskulturen anhand von gegebenen Faktoren), aber im Einzelfall nicht spezifisch auf die individuelle Unternehmenskultur eingehen können (vgl. Abschnitt 2.6).

Wissens- und wissenschaftstheoretische Perspektive

Neben einer entscheidungs- und handlungstheoretischen Perspektive kann eine wissenstheoretische Perspektive unterschieden werden (Keiner 2005). Dazu gehört die Perspektive der Wissenssoziologie, die sich im Wandel befindet (Keiner 2005) von „Organisationsformen der Forschung, Belohnungs- und Ressourcenstrukturen, Muster der teilsystemischen Ausdifferenzierung wissenschaftlicher Forschung und ihrer Abhängigkeits- und Leistungsbeziehungen zu anderen gesellschaftlichen Teilsystemen [... .] Dieses – wie man es nennen könnte – ‚institutionalistische Paradigma‘ der Wissenschaftssoziologie wurde seit Anfang der 70er Jahre zunehmend durch ein gänzlich anderes, ‚wissenssoziologisches Paradigma‘ verdrängt. Diesem geht es vorrangig darum, die Inhalte wissenschaftlicher Wahrheitsproduktion aus ihren sozialen Entstehungszusammenhängen im wissenschaftlichen Labor, in wissenschaftlichen Kommunikationszusammenhängen und im politischen, wirtschaftlichen, technischen und kulturellen Kontext zu erklären“ (Schimank 1993, S. 385 f.). Vor diesem Hintergrund kann auch die Forschung zu Nichtwissen (ignorance) von einem Paradigmenwechsel sprechen. „Not long ago, the dominant methods of coping with ignorance were to try eliminating it or absorbing it. The emerging frameworks now seem to have jettisoned the assumption that ignorance is ultimately reducible, and the new style is ‚managerial‘ in the sense of attempting to understand, tolerate, and even utilize certain kinds of ignorance.“ (Smithson 1989, S. viii) In einer solchen Perspektive geht es dann auch weniger um Entscheidungen unter Unsicherheit, als vielmehr um epistemologische Bedingungen von Ungewissheit, Nichtwissen bzw. Unwissenheit. Hier nimmt der wissenstheoretische Problemzugang seinen Ausgangspunkt und kommt dann zu einer anderen Ordnung von Unterscheidungen. Die Taxonomy of Ignorance oder des Unwissens (Faber, Proops und Manstetten 1998) betont, dass es bereits in der Alltagssprache einen semantischen Raum des mit Unwissenheit oder Ungewissheit Bezeichneten gibt (Kade und Seitter 2003, S. 55 f.). Dieser semantische Raum entzieht sich stärker der Formelsprache, die überwiegend in betriebswirtschaftlich orientierten, entscheidungstheoretischen Zugängen zu finden ist (Keiner 2005). Außerdem werden

diese Begriffe in den traditionellen Wissenschaften negativ konnotiert. Sie markieren die Abwesenheit der regulativen Prinzipien Wahrheit, Gewissheit, Genauigkeit, und Objektivität (Keiner 2005). Seit Ende der 1960er Jahre sind diese regulativen Prinzipien allerdings selbst einer radikalen historischen und soziologischen Kritik ausgesetzt (Kuhn 1976), „die auch die regulativen Prinzipien der Wissenschaft als ‚soziale Konstruktionen‘ ausweist, die von unterschiedlichen Vertretern unterschiedlicher ‚Richtungen‘ oder ‚Lager‘ in unterschiedlicher Weise verteidigt werden. Meta-theoretische Analysen nutzen Unterscheidungen solcher ‚Richtungen‘ und Denkstile als kategoriale ‚Gewissheitskonstruktionen‘, um eine mehr oder weniger differenzierte Kartographie des wissenschaftlichen Kosmos zu zeichnen (vgl. PAULSTON 1996 [Paulston 1996]).“ (Keiner 2005)

Damit ergibt sich die besondere Bedeutung des wissenstheoretischen Zugangs vor allem daraus, dass pädagogisches Handeln zu einem großen Teil in den Aufbau von Wissensbeständen, den Umgang mit Wissen in Prozessen der Vermittlung und Aneignung eingewoben ist (Kade 1997, Keiner 2005). Dabei steht neben dem Erwerb von Kompetenzen vor allem die Urteilsfindung im Fokus (Keiner 2005). Dazu ist neben dem Wissen über den Sachverhalt auch das über den Umgang mit Wissen von großer Bedeutung, insbesondere das Wissen über scheinbar paradoxe Zusammenhänge. (Feuchter und Funke 2004) Ein solcher, scheinbar paradoxer Zusammenhang liegt dann vor, wenn bspw. Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit zu dem umgekehrten Effekt führen, was sich in der zunehmenden Monetisierung des Ehrenamts beobachten lässt. Auf die gute Absicht, das gesellschaftliche Engagement monetär zu honorieren, wird auf der individuellen Ebene zunehmend mit Ablehnung reagiert, da die Vergütung als unangemessen betrachtet wird. Darüber hinaus wird auf der gesellschaftlichen Ebene ein Bereich der Erwerbslosigkeit und prekärer Arbeitsverhältnisse geschaffen. (Jakob 2013)

Anhand der wissens- und wissenschaftstheoretischen Perspektive wird somit ersichtlich, dass ein spezifisches Wissen für einen adäquaten Umgang mit Unsicherheit benötigt wird, das zum einen umfangreich, zum anderen so weit vernetzt ist, dass es scheinbar paradoxe Zusammenhänge in einen sinnvollen Zusammenhang stellen kann.

Sozial- und gesellschaftstheoretische Perspektive

Die sozial- und gesellschaftstheoretische Perspektive beschäftigt sich mit politischen Entscheidungen, Machtverhältnissen und gesellschaftlichen Kontexten sowie der Bedeutung von Nichtwissen, Ungewissheit und Risiko für diese Bereiche. Als prominente Vertreter dieser Perspektive sind Ulrich Beck und Niklas Luhmann zu nennen (Keiner 2005), deren Positionen nachfolgend zusammengefasst werden. Für eine vertiefende Auseinandersetzung wird weiterführende Literatur empfohlen (s. bspw. Kade und Seitter 2003, S. 58 ff.).

„Bei Ulrich BECK steht Nichtwissen im Zusammenhang einer Theorie der ‚Reflexiven Moderne‘. Er koppelt die Frage des Nichtwissens an die für diese Theorie zentrale Gedankenfigur der Nebenfolgen. Im Zuge fortschreitender Industrialisierung und wachsender Komplexität wird für die ‚Risikogesellschaft‘ Unsicherheit konstitutiv und unvermeidbar. [...] LUHMANN schließt mit dem Begriff des Nichtwissens an epistemologische Basisannahmen der Theorie sozialer Systeme an. Die Unterscheidung von Wissen und Nichtwissen kennzeichnet die Form des Wissens. Als Zwei-Seiten-Form grenzt sie das jeweils andere als *unmarked space* des Nichtbeobachtbaren aus.“ (Keiner 2005, S. 161 f.) Als Problem pädagogischen Handelns sind Entscheidungen unter Unsicherheit und Ungewissheit damit nicht erst seit der systemtheoretischen These des Technologiedefizits in der Erziehung (Luhmann und Schorr 1979) bekannt. Vielmehr wurden solche Entscheidungen bereits in der erziehungswissenschaftlichen Kritik klassischer Kausalitätskonzepte sichtbar, wie etwa am Problem der Zurechenbarkeit von Effekten und Erfolgen auf pädagogische Intentionen und Interventionen (s. bspw. Lortie 1975 v. a. S. 142 ff., Tenorth 1990).

Insgesamt muss somit bei Betrachtung aller Perspektiven davon ausgegangen werden, dass die Bestimmung einer individuellen Unternehmenskultur immer eine Entscheidung unter Ungewissheit ist und dass dieses Nichtwissen völlig normal ist. Die Bestimmung einer Unternehmenskultur gehört jedoch neben der wissenschafts- und gesellschaftstheoretischen Perspektive auch ein Stück weit zur formal-normativen Perspektive, schließlich wird dabei auch eine Entscheidung zu der individuellen Unternehmenskultur benötigt. Dazu bietet die formal-normative Sichtweise mit den Schätzparametern, die häufig zur Entscheidungsfindung gebildet werden, auch einen interessanten Aspekt, wie mit dieser Ungewissheit umgegangen werden kann. Die

Schätzparameter leiten wiederum über in die Gewissheitskonstruktionen der wissens- und wissenschaftstheoretischen Perspektive. Hier wird die Gewissheit über einen bestimmten Sachverhalt im Sinne von Wahrheit mit der sozialen Konstruktion dieser Wahrheit durch die Interaktion von Individuen einer bestimmten Gruppe begründet. Die gewissenhafte Schätzung bestimmter unbekannter Sachverhalte beleuchtet damit das Nichtwissen im Sinne von *unmarked space* des Nichtbeobachtbaren aus der sozial- und gesellschaftstheoretischen Perspektive und setzt laut der wissenschaftstheoretischen Perspektive sowohl Wissen über den Sachverhalt als auch über die Zusammenhänge des Wissens voraus. Somit bedarf es neben dem Wissen über den Sachverhalt auch des Wissens über den Umgang mit Wissen, damit mit der Ungewissheit angemessen umgegangen werden kann bzw. angemessene Schätzparameter gebildet werden können. Ein solches Wissen ist besonders bei domänenspezifischen Experten zu finden, die in einem bestimmten Wissensgebiet über sehr tiefgreifendes, gut vernetztes Wissen verfügen, das auch für den Einzelfall anwendbar ist (Hasselhorn und Gold 2009) und damit auch der Individualität von Unternehmenskultur gerecht werden kann. Dieses Wissen soll nachfolgend eingängig betrachtet und charakterisiert sowie seine Wichtigkeit aufgezeigt werden.

Wissensdomänenspezifisches Vorwissen

Wie wichtig wissensdomänenspezifisches Vorwissen zur Einschätzung eines Sachverhalts ist, wird bei der Betrachtung von Novizen und Experten deutlich. Dabei unterscheiden sich die Experten durch Expertise auf einem bestimmten Gebiet von den Novizen. Diese Expertise wird durch ein umfangreiches Wissen und Erfahrungen erworben. Dadurch ergeben sich Informationsverarbeitungsvorteile der Experten gegenüber den Novizen, die bspw. durch Untersuchungen mit Schachspielern bestätigt wurden. (Djakow, Petrowski und Rudick 1927, De Groot 2014) In diesen Untersuchungen wurde die Überlegenheit beim Einprägen der Schachkonstellationen von Schachgroßmeistern gegenüber gelegentlichen Spielern und Laien unter gleichen Bedingungen nachgewiesen. So konnten Chase und Simon (1973) nachweisen, dass Leistungsunterschiede beim Einprägen zwischen den Schachgroßmeistern, gelegentlichen Schachspielern und Laien von der Bedeutungshaltigkeit von Schachkonstellationen, also den möglichen Konstellationen in einem realen Schachspiel, abhängig sind. Die Aufgabe bestand jeweils darin, eine Schachkonstellation, die nur fünf Sekunden lang angeschaut wurde, zu rekonstruieren.

Dabei wurde festgestellt, dass bei sinnvollen, bedeutungshaltigen Schachkonstellationen die Rekonstruktion von den Schachgroßmeistern signifikant besser bewältigt wird als von den gelegentlichen Schachspielern und nochmals deutlich besser als von den Laien. Ergeben die ursprünglichen Schachkonstruktionen jedoch keinen Sinn bzw. sind sie nicht in dem beschriebenen Sinn bedeutungshaltig, ergeben sich zwischen den einzelnen Gruppen keine signifikanten Unterschiede, auch wenn die gleichen Schachbrettfelder belegt waren, aber die Figuren per Zufall getauscht wurden. Durch diesen Versuch wird deutlich, dass Experten in ihrer Domäne über ein qualitativ höherwertiges (vgl. unten) Wissen verfügen. (Hasselhorn und Gold 2009, Steckelberg 2017)

Ein Klassifizierungsmodell für die Qualität des Expertenwissens haben De Jong und Ferguson-Hessler (1996) entwickelt. In diesem Modell wird zwischen vier Wissensarten unterschieden: Wissen über Situationen, Fakten und Handlungen und über die Möglichkeiten, diese Handlungen zu kontrollieren. Die vier Wissensarten lassen sich ihrerseits jeweils durch fünf verschiedene Wissensqualitäten charakterisieren:

- Hierarchischer Status von Wissen (sehr oberflächlich bis sehr tief)
- Eingebundenheit von Wissen (von isoliert bis vernetzt)
- Automatisierungsgrad von Wissen (wie viel bewusste Anstrengung wird benötigt, um Wissen zu aktualisieren und zu nutzen?)
- Modalität von Wissen (Repräsentationsformat von Wissen: bildhaft-ganzheitlich bis propositional-analytisch)
- Allgemeinheitsgrad von Wissen (generell bis branchenspezifisch)

(De Jong und Ferguson-Hessler 1996, Hasselhorn und Gold 2009)

Anhand dieses Klassifikationsmodells kann das Expertenwissen eingeordnet und die Komplexität und Besonderheit von Expertenwissen herausgestellt werden. (Hasselhorn und Gold 2009) Expertenwissen ist bei der Anwendung der Klassifizierung nach De Jong und Ferguson-Hessler (1996) demnach ein sehr tiefes, stark vernetztes, branchenspezifisches Wissen, das schnell abrufbar ist und bildhaft-ganzheitlich dargestellt wird. Bransford et al. identifizieren in diesem Zusammenhang sechs Prinzipien von Expertenwissen und des damit verbundenen Lernpotenzials, die Hasselhorn und Gold (2009) folgendermaßen zusammenfassen:

1. „Experten bemerken Merkmale und Bedeutungsmuster in Lernmaterial, die von Novizen gar nicht entdeckt werden,
2. Experten haben ein umfangreiches Wissen erworben und auf einem sehr hohen Verständnisniveau sinnvoll organisiert,
3. das Vorwissen von Experten lässt sich nicht auf isolierte Fakten oder Propositionen reduzieren, es spiegelt vielmehr zugleich eine Vielzahl von Anwendungskontexten wider,
4. Experten können wichtige Aspekte ihres Wissens ohne große Anstrengungen flexibel abrufen,
5. Experten verfügen über variable und flexible Reaktionsmuster im Umgang mit neuen Situationen,
6. Experten verfügen über variable und flexible Reaktionsmuster im Umgang mit neuen Situationen, Expertise garantiert allerdings nicht, dass die Experten ihre besonderen Kenntnisse auch an andere Personen weitergeben können.“
(Hasselhorn und Gold 2009, S. 83)

Das domänenspezifische Expertenwissen stellt damit eine Möglichkeit dar, mit der vorhandenen Unsicherheit umzugehen. Durch ihr wie oben beschrieben qualitativ hochwertiges Wissen haben Experten darüber hinaus Vorteile bei der Informationsverarbeitung (Djakow, Petrowski und Rudick 1927, De Groot 2014) und können somit auch Zusammenhänge und Auswirkungen einer sich immer schneller wandelnden Umwelt (s. Kapitel 1) auf einen bestimmten Betrachtungsgegenstand innerhalb ihrer Wissensdomäne besser einschätzen. Nun stellt sich die Problematik, dieses umfassende Wissen erfassen zu können. Im Folgenden sollen verschiedene qualitative und quantitative Möglichkeiten skizziert¹⁰ werden, wie das Expertenwissen erfasst werden kann. Die Erfassung von Expertenwissen ist dabei ähnlich wie die von Unternehmenskultur, die in Abschnitt 2.6 beschrieben wurde, in qualitative und quantitative Ansätze untergliedert. Die wissenschaftstheoretischen Grundlagen von qualitativen und quantitativen Methoden, wie der kritische Rationalismus nach Popper oder die Erkenntnistheorie mit ihren vielen Facetten (Döring und Bortz 2016), sollen

¹⁰ Zu ausführlicheren Informationen zu den einzelnen Vorgehensweisen siehe bspw. die Werke Lamnek, S. und Krell, C. (2016). Qualitative Sozialforschung oder Kromrey, H. (2013): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung oder Döring, N. und Bortz, J. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation.

an dieser Stelle ebenso wenig behandelt werden¹¹ wie eine Bewertung dessen, welche Methode generell die „bessere“ ist. Vielmehr sollen unterschiedliche qualitative und quantitative Erfassungsinstrumente skizziert und hinsichtlich ihrer Vorteilhaftigkeit bei der Erfassung von in diesem Fall Expertenwissen beurteilt werden. Zusammengefasst zeichnen sich qualitative Methoden durch ein induktives Vorgehen aus (Bortz und Döring 2006, S. 729 und 738, Diekmann 2007, S. 173, Häder 2015, S. 69, Lamnek und Krell 2016, S. 22 ff.). Somit liegen die wesentlichen Vorteile von qualitativen Methoden darin, dass das Handeln und die Sichtweisen der Menschen verstanden werden sollen (Flick, von Kardorff und Steinke 2010, S. 14, Lamnek und Krell 2016, S. 216) und die Fragestellung „von innen heraus“ (Flick, von Kardorff und Steinke 2010, S. 14) beantwortet wird. Daher werden relativ wenig Fälle untersucht, dafür aber die Untersuchung entsprechend intensiv durchgeführt (Schäfer 2016, S. 43). Ausgehend von diesem empirischen Material werden Theorien gebildet und Schlussfolgerungen abgeleitet. Quantitative Methoden zeichnen sich hingegen durch eine deduktive Vorgehensweise aus, bei der bestimmte Sachverhalte, die empirisch und/ oder literarisch hergeleitet wurden, überprüft werden bzw. die Ausprägung dieser Sachverhalte festgestellt wird (Bortz und Döring 2006, S. 725, Flick 2011, S. 23, Lamnek und Krell 2016, S. 22 ff.).

3.3.1 Qualitative Erfassung von Expertenwissen

Die in der Sozialforschung am häufigsten verwendeten qualitativen Methoden sind die teilnehmende Beobachtung und das Interview (Lamnek und Krell 2016, S. 313). Die teilnehmende Beobachtung ist charakterisiert durch den Einsatz in ethnographischen Studien und dient insbesondere der Analyse von sozialen Praktiken, Interaktionen und Situationen, besonders in Fällen, in denen die Kommunikation zwischen Forschenden und Beforschten schwierig ist und eine Befragung keine validen Ergebnisse erwarten lässt (Baur und Blasius 2014, S. 56). Das Interview hingegen ist charakterisiert durch ein definiertes Setting mit klar verteilten Rollen (Interviewer – Interviewter) und soll Erkenntnisse durch einen Ablauf von Frage, Antwort, Nachfrage bzw. neue Frage liefern. Dabei wird zwischen verschiedenen Interviewformen unterschieden, wie Leitfaden-/Experteninterviews, narrativen Interviews, Gruppendiskussionen, Delphi-Befragungen und journalistischen Interviews (Baur und Blasius 2014, S. 8). Die beiden

¹¹ Für eine ausführliche Auseinandersetzung mit der Grundlage der einzelnen Erfassungsmethoden siehe Döring, N. und Bortz, J. (2016): Forschungsmethoden und Evaluation.

hier beschriebenen Methoden der teilnehmenden Beobachtung und des Interviews stellen nur einen Ausschnitt der möglichen Erhebungsmethoden in den Sozialwissenschaften dar.¹² Für die vorliegende Ausarbeitung ist die Fokussierung und kurze Beschreibung der genannten Methoden jedoch ausreichend.

Da das Phänomen Unternehmenskultur als solches jedoch nicht in Gänze zu beobachten ist und wie beschrieben von unterschiedlichen Personen unterschiedlich verstanden wird, erscheint eine teilnehmende Beobachtung nicht sinnvoll, um es im Sinne der Fragestellung zu erschließen. Als nur teilweise sichtbares Konstrukt (vgl. Kapitel 2 und Kapitel 3) würde bei einer solchen Beobachtung lediglich die Artefakt-Ebene bzw. je nach Definition eventuell teilweise die Werte-Ebene erfasst werden können. Weitere Argumente gegen die Verwendung einer teilnehmenden Beobachtung sind neben der Nicht-Beobachtbarkeit der Unternehmenskultur die von Alfred Schütz (1932) aufgeführten unterschiedlichen Perspektiven von Handelnden und Beobachtenden, die er als „wesensmäßigen Unterschied [...] zwischen der Selbstinterpretation der Erlebnisse durch das eigene Ich und der Interpretation fremder Erlebnisse durch das deutende alter ego“ (Schütz 1932, S. 16) bezeichnete. Das „Verstehen“ wird somit nicht durch die Entschlüsselung des subjektiven Sinns des Handelns der anderen erlangt, sondern dadurch, dass wir in der Lage sind, diesem Handeln auch unabhängig vom subjektiv Gemeinten einen Sinn zuzuweisen. (Maiwald und Sürig 2017) Der Lehrer, der eine sehr anspruchsvolle Hausarbeit schreiben lässt, könnte dies als interessante intellektuelle Herausforderung verstehen. Die Schüler, die eine solche Hausarbeit schreiben müssen, könnten es jedoch als absichtliche und unfaire Aufgabenstellung ansehen. Obwohl also der Lehrer sein Handeln anders meint, als es die Schüler deuten, ist es für die Schüler unverständlich oder sinnlos. Ein solches Beispiel dürfte aber auch deutlich machen, dass eine ständige Dissonanz zwischen Selbstverstehen und Fremdverstehen in einer permanent interagierenden Gemeinschaft nicht vorstellbar ist (Maiwald und Sürig 2017). Je nach der angesetzten Zeit für die teilnehmende Beobachtung kann es jedoch zu ebendiesen Fehlinterpretationen kommen. Daher werden für teilnehmende Beobachtungen eines so komplexen Phänomens wie der Unternehmenskultur oftmals sehr lange Zeiträume angesetzt, wie das Beispiel von Schein (2010) verdeutlicht.¹³ Zur späteren

¹² Als weiterführende Literatur wird Baur und Blasius (2014): Handbuch der empirischen Sozialforschung empfohlen.

¹³ Zur Problematik im Zusammenhang mit einer langfristig eingesetzten Untersuchung für die Einzelfall-Operationalisierung zur Erfassung von Unternehmenskultur, die in einem Zusammenhang mit einem sich schnell verändernden Umfeld steht, s. Abschnitt 2.6.

Nachvollziehbarkeit werden die Beobachtungsergebnisse während der Beobachtung in Notizen festgehalten und anschließend in der Regel niedergeschrieben (Maiwald und Sürig 2017).

Eine mündliche Befragung hingegen zeichnet sich durch eine subjektive Informationsoffenbarung der zu interviewenden Person aus (Helffferich 2014, S. 7), die die unverzerrte, authentische Ursprünglichkeit der Information bewahrt und durch eine Aufnahme beliebig reproduzierbar ist (Lamnek und Krell 2016, S. 313). Daher wird sie in dieser Ausarbeitung als qualitative Methode gewählt, ohne die herausragende Bedeutung der teilnehmenden Beobachtung (Lamnek und Krell 2016, S. 313) schmälern zu wollen. Nachstehend sollen einige mögliche Arten der mündlichen Befragung geschildert und am Ende ein Ausblick auf weitere Befragungsmöglichkeiten gegeben werden.

Die Delphi-Befragung erzielt eine gemeinsame Expertenmeinung (Häder und Häder 1998) und zeichnet sich durch eine strukturierte Expertenbefragung aus, die zum Ziel hat, durch mehrere anonyme Fragewellen eine gemeinsame Prognose zu einem bestimmten Sachverhalt zu entwickeln (Häder 2015, S. 360). Durch Befragungen wird das explizite und implizite Wissen von Experten systematisch zusammengeführt (Niederberger und Deckert 2022). Diese Expertenbefragung kann durchaus unterschiedlich hinsichtlich der Anzahl der befragten Experten oder der Art der Befragung (qualitativ vs. quantitativ) ausfallen. Ihr Vorteil liegt darin, dass der Einfluss des Forschers auf die Ergebnisse den Untersuchungsgegenstand betreffend gemindert wird, wenn die Meinung weiterer Experten hinzugezogen wird (Flick 2014). Für den Erfolg der Methode ist es dabei entscheidend, dass sich der Forscher selbst als „Quasi-Experte“ (Niederberger und Renn 2018, S. 8) präsentiert, um eine Kommunikation auf Augenhöhe und eine Teilnahme der Experten zu erreichen (Niederberger und Renn 2018, S. 8). Häder (2015) veranschaulicht die unterschiedlichen Typen der Delphi-Befragung in dem nachstehenden Schaubild. Dabei werden insbesondere die Art, der Hintergrund und die Zielsetzung der Befragung beschrieben sowie eine beispielhafte Arbeit zu dem jeweiligen Vorgehen genannt. Die unterschiedlichen Typen der Befragung unterscheiden sich dabei von qualitativ zu quantitativ mit zwei Zwischenschritten und entsprechend der Zielsetzung von einer Ideenaggregation über die Bestimmung eines Sachverhalts und der Ermittlung der Ansichten von Experten bis hin zu einem Konsens.

Typ einer Delphi-Befragung	Operationalisierung	Ziel	Beispiel
1	Qualitativ	kaum Operationalisierung eines Problems	Ideen-aggregation Hasse (1999)
2	Qualitativ und quantitativ	der zu bewertende Sachverhalt wird möglichst exakt definiert	Bestimmung eines Sachverhaltes Janssen (1976)
3	Qualitativ und (vor allem) quantitativ		Ermittlung der Ansichten von Experten Brosi et al. (1999)
4	Quantitativ	stark vorangetriebene Operationalisierung	Konsens Mettler und Baumgartner (1997)

Abbildung 18: Übersicht zu den wichtigsten Merkmalen der vier Typen einer Delphi-Befragung (Häder 2015, S. 363).

Anhand der Darstellung wird ersichtlich, dass die Delphi-Methode in unterschiedlichen Kontexten Anwendung findet. Um allerdings eine adäquate Befragung durchzuführen, ist im Vorfeld eine entsprechende Expertenauswahl notwendig. Als Experte wird derjenige bezeichnet, der sich durch ein detailliertes, spezialisiertes Wissen in einem klar abgesteckten Wissensgebiet auszeichnet (Wassermann 2015, S. 51 f.). Welche Vorteile damit verbunden sind, wurde in diesem Abschnitt bereits beschrieben (vgl. 3.3.1). Der Versuch einer Beweisführung zur Vorteilhaftigkeit der Delphi-Methode wird vor allem empirisch unternommen, wie bspw. durch Brockhoff (1975), der eine Reduktion der Varianz zwischen der ersten und fünften Befragungswelle festgestellt hat, wobei sich die Ergebnisse nach der dritten Befragungswelle nicht mehr wesentlich verbessert haben (Brockhoff 1975). Diese empirische Beweisführung ist mit einer Versendung von Fragebögen an die Experten in mehreren Runden möglich. Dabei werden die Ergebnisse aus der ersten Befragung ausgewertet und anschließend anonymisiert den Experten wieder zur Verfügung gestellt. Beim erneuten Versenden werden die eigenen Antworten mit dem Median aller Antworten ins Verhältnis gesetzt und sind mit der Bitte verbunden die eigene Antwort kritisch zu überprüfen. Dieses Vorgehen wird so lange wiederholt bis die Experten keine Änderungen in ihrer Beantwortung mehr vornehmen. Somit kann im Idealfall ein Konsens oder Dissens zu einer Fragestellung identifiziert werden. (Niederberger und Renn 2018, S. 9 ff.) Mittlerweile ist eine solche Rückkopplung online auch direkt möglich. In dieser Real-Time-Delphi sind die einzelnen Befragungsrunden somit nicht mehr zu erkennen. Die Experten können damit auch unterschiedlich häufig ihre Beantwortungen abgeben. (Niederberger und Deckert 2022) Alternativ wird die Vorteilhaftigkeit der Delphi-

Methode auch mathematisch hergeleitet, bis hin zu dem Punkt, an dem sie zu nachweislich falschen Ergebnissen führt, wenn eine extreme Beeinflussung der geteilten Expertenmeinung durch äußere Einflüsse und die Manipulation einzelner Experten erfolgt (Dalkey 1975).

Bei der Durchführung der unterschiedlichen Ansätze einer Delphi-Befragung ist es daher ratsam, im Vorfeld abzuwägen, zu welchen Gebieten Expertise gesucht wird, und dementsprechend die Experten auszuwählen. Die nachstehende Abbildung 19 verdeutlicht die Unterschiedlichkeit der Expertengruppen für verschiedene Zielsetzungen der Delphi-Befragungen. Dabei sind Expertenbefragungen von einer kleinen Anzahl von Personen (wie zur Bestimmung eines bestimmten Sachverhalts) über eine repräsentative Stichprobe (zur Konsensbildung) bis hin zur Vollerhebung (Quantifizierung und Qualifikation von Expertenmeinungen) denkbar.

Typ der Studie	
Ideenaggregation	<ul style="list-style-type: none"> • Alle denkbaren Standpunkte sollen durch mindestens einen Teilnehmer vertreten sein. • Wenige Experten mit jeweils unterschiedlichem professionellen Hintergrund reichen aus.
Bestimmung eines unsicheren Sachverhaltes	<ul style="list-style-type: none"> • Hypothesen über die für die Problemlösung erforderliche Expertise sind zu entwickeln. • Daraus ist eine bestimmte Strategie zur Rekrutierung der geeigneten Experten zu finden. • Generelle Aussagen zur erforderlichen Teilnehmerzahl sind nicht möglich. • Mehr Teilnehmer verbessern nicht unbedingt das Ergebnis.
Quantifizierung und Qualifikation von Expertenmeinungen	<ul style="list-style-type: none"> • Totalerhebung des relevanten Expertenkreises (bzw. zufällige oder bewusste Auswahl). • Je mehr Befragte, umso aussagekräftiger wird das Ergebnis.
Konsens	<ul style="list-style-type: none"> • Struktur einer Grundgesamtheit muss in der Stichprobe abgebildet werden. • Mit steigender Teilnehmerzahl sinkt der Auswahlfehler.

Abbildung 19: Expertenauswahl für die einzelnen Delphi-Befragungstypen (Häder 2015, S. 363).

Zu schnelleren Ergebnissen soll die Gruppendiskussion führen, eine geplante Diskussion, um Einstellungen und Meinungen zu einem bestimmten, durch das Erkenntnisinteresse definierten Bereich in einer offenen, freundlichen Atmosphäre zu erheben. Im Vergleich zu anderen Befragungsarten besteht ihr größter Vorteil darin, kollektive Orientierungen im Entstehungsprozess durch den Austausch der Individuen untereinander herausarbeiten zu können. (Vogl 2014) Hierin liegt jedoch auch ein

großer Nachteil von Gruppendiskussionen, da die offene Meinungsäußerung durch eine öffentliche Atmosphäre verhindert werden kann und die eigene Meinung aufgrund der Aussagen anderer angepasst wird. Dadurch wird unter Umständen nur eine unreflektierte Gruppenmeinung eingeholt, ohne Erkenntnis zu den Einzelmeinungen zu generieren. (Vogl 2014) Bei einer Mischform aus Delphi-Methode und Gruppendiskussion, dem Gruppendelphi, wird dieser mögliche Nachteil aufgrund der Expertenstellung der Teilnehmer vermieden. Das Verfahren eignet sich besonders, wenn Expertenmeinungen aus unterschiedlichen Disziplinen miteinander ausgetauscht und diskutiert werden sollen. (Niederberger und Renn 2018, S. 5 f.)

Das journalistische Interview hingegen nimmt in der Regel ausschließlich Einzelmeinungen auf. Es wird jedoch oftmals zwischen Interviewer und Interviewtem inszeniert, um einem Dritten, dem Empfänger, einen Sachverhalt zu vermitteln. Dabei hat jeder der drei Beteiligten andere Kenntnisse, aber auch Interessen, sodass die reine Informationsvermittlung nicht immer im Fokus steht (Friedrichs und Schwinges 2014). Ein solches journalistisches Interview findet oftmals in politischen Formaten statt, bspw. das ZDF-Interview vom 11. Oktober 2015 mit dem damaligen Vizekanzler und Außenminister Sigmar Gabriel, in dem die Interviewerin Fragen zum Umgang mit der Migrationspolitik der Bundeskanzlerin und dem Verhalten des Koalitionspartners stellte. Die Antworten des Vizekanzlers waren zwar ausführlich, gingen aber auf die Fragen der Interviewerin (aus ihrer Sicht) nicht ein. Die Unzufriedenheit mit dem Interview wurde in gegenseitigen Unterbrechungen und Aussagen, wie „das ist richtig falsch“ offensichtlich. (Süddeutsche Zeitung 2015)

Im Gegenzug zu der geplanten Inszenierung eines journalistischen Interviews steht bei dem Leitfaden-/Experteninterview das Erkenntnisinteresse des Interviewers im Vorfeld des Interviews fest und ist dem Interviewten bekannt, der hierbei ebenso wie in der Delphi-Befragung den Status eines Experten einnimmt. Er ist also aufgrund seiner Kenntnis im Sinne des Erkenntnisinteresses besonders geeignet für das Interview. Das leitfadengestützte Interview fördert dabei den strukturierten Prozess hin zum Erkenntnisgewinn, wobei Nachfragen und Abweichungen vom Leitfaden durchaus sinnvoll sein können, um den Erkenntnisgewinn zu erhöhen, und entsprechend auch erwünscht sind. Der Leitfaden ist ein zwischen dem Interviewer und dem Interviewten im Vorfeld abgestimmtes Instrument, das allen Interviews innerhalb dieses Forschungssettings zugrunde liegt. (Helfferich 2014)

Das narrative Interview hingegen verzichtet auf diesen Leitfaden, um eine noch größere Offenheit der Antworten zu ermöglichen. Dabei äußert der Interviewte auf eine Erzählaufforderung oder Eingangsfrage ohne Unterbrechungen und Vorgaben seine persönliche Meinung. Diese Form der Interviews findet besonders in der Biographieforschung statt. Die dahinterstehende Idee ist zum einen, die „kognitiven Figuren“ (Küsters 2014, S. 688) möglichst vollständig und mit möglichst geringer Intervention durch den Interviewer in der Erzählung reproduzieren zu lassen. Zum anderen sind das Zuhören, die Anwesenheit und Aufforderung des Interviewers an den Interviewten notwendig, da es das Wirken des Zugzwangs des Erzählens sichert. (Küsters 2014)

Die mündlichen Befragungen und Interviews werden im Anschluss in der Regel transkribiert oder als Gedächtnisprotokoll aufgeschrieben, um eine Analyse der Ergebnisse sowohl in der teilnehmenden Beobachtung als auch in den Befragungen und Interviews unabhängig von der Erhebungsmethode zu ermöglichen, was ein wesentliches Merkmal der qualitativen Forschung darstellt. (Helfferich 2014) Wie beschrieben gibt es unterschiedliche Arten der Interviews, die generell als offene Befragung angesehen werden (Baur und Blasius 2014, S. 8). Je nach Erkenntnisinteresse und Setting ist hier eine entsprechende Auswahl zu treffen. Dabei bieten die einzelnen Interviews unterschiedliche Vorteile, die im weiteren Verlauf hinsichtlich ihrer Nutzbarkeit für die Untersuchung des jeweiligen Betrachtungsgegenstands analysiert werden. In der Regel werden Befragungen und Interviews als qualitative Erhebungsmethoden angesehen. (Helfferich 2014)

Teilweise wird der Interviewbegriff jedoch weiter gefasst, bis hin zu einer standardisierten Befragung (Lamnek und Krell 2016, S. 315). Dabei unterscheidet sich zwar die Begrifflichkeit des Interviews, die beschriebenen Auswahlmöglichkeiten bleiben jedoch ähnlich. So bieten sich auch bei einem weiter gefassten Interviewbegriff – je nach Zielsetzung – unterschiedliche Interviewtypen an. Dabei wird nach verschiedenen Intentionen, dem Grad der Standardisierung, der Struktur der zu Befragenden, Form und Stil der Kommunikation, dem Interviewverhalten, der Art der Fragen, dem Kommunikationsmedium bei mündlichen Interviews und den Versandmedien bei der schriftlichen Befragung unterschieden (Lamnek und Krell 2016, S. 315). In der nachstehenden Tabelle werden die unterschiedlichen Möglichkeiten und ihre jeweiligen Vor- und Nachteile veranschaulicht. Je nach

Zielsetzung des Interviews und dem Erkenntnisinteresse bietet sich eine Kombination der unterschiedlichen Optionen an. Die Unterscheidung dieser einzelnen Interviewtypen oder auch mündlichen Befragungen lässt sich anhand von Beispielen nachvollziehen. Sowohl die Befragung von 1.000 Passanten in einer Fußgängerzone zur gefühlten Zufriedenheit mit ihrem Einkommen mit den Antwortmöglichkeiten „sehr zufrieden“, „zufrieden“, „unzufrieden“, „sehr unzufrieden“ oder „ich weiß es nicht“ als auch das einstündige Interview mit einem ehemaligen Bundeskanzler zur Einschätzung der wirtschaftlichen und politischen Entwicklung stellen mündliche Befragungen bzw. Interviews dar. Während die Befragung in der Fußgängerzone ein quantitatives Paradigma durch eine hohe Standardisierung hat, wird das qualitative Paradigma bei der Expertenbefragung durch offene Fragestellungen deutlich. Weiterhin wird ein qualitatives oder quantitatives Paradigma anhand der Dimensionen der Differenzierung (1) Intention des Interviews, (2) Standardisierung, (3) Struktur der zu Befragenden, (4) Form der Kommunikation, (5) Stil der Kommunikation, Interviewverhalten, (6) Art der Fragen, (7) Kommunikationsmedium bei mündlichen Interviews sowie (8) Versandmedien bei schriftlicher Befragung unterschieden. Die nachstehende Tabelle verdeutlicht diesen Unterschied und zeigt mittels „+“ und „-“, was erfüllt oder nicht erfüllt wird.

Dimensionen der Differenzierung	Form des Interviews	Quantitatives Paradigma	Qualitatives Paradigma
(1) Intention des Interviews	ermittelnd	+	(+)*
	vermittelnd, evtl. Aktionsforschung	-	-
(2) Standardisierung	standardisiert	+	-
	halb-standardisiert	+	(+)
	nicht-standardisiert	(+)	+
(3) Struktur der zu Befragenden	Einzelinterviews	+	+
	Gruppeninterviews	+	+
	Paper & Pencil	+	-
(4) Form der Kommunikation	mündlich	+	+
	schriftlich	+	-
(5) Stil der Kommunikation, Interviewverhalten	hart	(+)	-
	weich	(+)	+
	neutral	+	(+)
(6) Art der Fragen	geschlossen	+	-
	offen	(+)	+
(7) Kommunikationsmedium bei mündlichen Interviews	face-to-face, persönlich	+	+
	telefonisch	+	(-)
(8) Versandmedien bei schriftlicher Befragung	postalisch	+	-
	Postwurfbefragung	+	-
	Beilagenbefragung	+	-

* Die Klammer relativiert die Eindeutigkeit von + und -

Tabelle 3: Qualitative und quantitative Interviews im Vergleich (eigene Darstellung nach Lamnek und Krell 2016, S. 315).

Nachfolgend sollen die Vorteile der quantitativen Methoden kurz vorgestellt werden.

3.3.2 Quantitative Erfassung von Expertenwissen

Die quantitativen Methoden werden eingesetzt, um bestehende Erkenntnisse weiter zu vertiefen oder zu bestätigen und deduktive Schlüsse abzuleiten (Bortz und Döring 2006, S. 725, Flick 2011, S. 23, Lamnek und Krell 2016, S. 22 ff.). Dabei werden unterschiedliche Messmodelle eingesetzt, die oftmals in formative und reflektive Messmodelle unterschieden werden. Im Fall formativer Messmodelle wird davon ausgegangen, dass sich ein Untersuchungsobjekt als Linearkombination aus den Messvariablen ergibt, während in reflektiven Messmodellen davon ausgegangen wird, dass die Messvariablen von dem betrachteten Untersuchungsobjekt verursacht werden (Weiber und Mühlhaus 2014, S. 256). Die wesentlichen Unterschiede der

beiden Arten von Messmodellen liegen damit in der Ableitung der Dimensionen, die sich im reflektiven Messmodell aus dem Untersuchungsobjekt ableiten und im formativen das zu messende Untersuchungsobjekt bilden (Weiber und Mühlhaus 2014).

Aufgrund der Beschaffenheit von Unternehmenskultur und des hergeleiteten Ablaufschemas in Kapitel 3 wird auf eine nähere Betrachtung formativer Messmodelle zugunsten einer Operationalisierung im Sinne reflektiver Messmodelle verzichtet.¹⁴ Durch eine qualitative Erhebung werden die Besonderheiten des Konstrukts Unternehmenskultur in der in dieser Arbeit betrachteten Einzelfallstudie erfasst. Hier eignet sich das reflektive Modell, da es eine anschließende Quantifizierung dieser Besonderheiten in dem konkreten Einzelfall und durch eine Vorher-nachher-Analyse¹⁵ einen Vergleich dieser Quantifizierungen erlaubt.

Die Verwendung eines reflektiven Messmodells empfiehlt sich zudem, da durch die beschriebene qualitative Erfassung eine Theorie für den Einzelfall des Untersuchungsobjekts (in dem vorliegenden Fall das Verständnis zur individuellen Unternehmenskultur des betrachteten Unternehmens) hergeleitet werden kann (vgl. Abschnitt 3.3). Diese Theorie für den Einzelfall kann dann standardisiert angewendet werden. Damit erfolgt ein solches Vorgehen im Sinne der Delphi-Methode zur genauen Bestimmung eines konkreten Sachverhalts sowohl qualitativ als auch quantitativ. Dazu wird ein Grundverständnis und Hintergrundwissen zum Untersuchungsobjekt gewonnen (dispositiv) und das Wissen darüber, wie dies zur Begründung des Einzelfalls beiträgt (funktional). Diese Theorie für den Einzelfall muss im nächsten Schritt in beobachtbare Indikatoren zur Messung überführt werden, was auch als Konzeptualisierung bezeichnet wird. (Weiber und Mühlhaus 2014, S. 103) Damit erfolgt die Konzeptualisierung des Untersuchungsgegenstands (in der vorliegenden Arbeit die individuelle Bestimmung der Unternehmenskultur für ein individuelles Unternehmen) auf der Theorieebene. Das bedeutet, die Konzeptualisierung erfolgt auf Basis eines vertiefenden Studiums der wissenschaftlichen Studien und Veröffentlichungen und unter Einbezug aktueller Erkenntnisse. (Carnap 1966, S. 223 ff.) Bezüglich der Konstruktdefinitionen ist dabei darauf zu achten, dass diese

¹⁴ Zu weiteren Informationen und einem Überblick über formative Erfassungsinstrumente empfiehlt der Autor: Weiber, R. und Mühlhaus, D. (2014). Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS. Springer (Berlin, Heidelberg).

¹⁵ Mit Vorher-nachher-Analyse ist die vergleichende Analyse der Situationen vor und nach einer Intervention bzw. vor und nach der Einführung der neuen Arbeitswelt gemeint. Siehe auch Fußnote 1.

theoretischen Begriffe so eindeutig und ausführlich definiert werden, dass genau sie auf einer empirischen Ebene gemessen werden können (Weiber und Mühlhaus 2014, S. 104). Auf Basis der gefundenen Konstruktdefinitionen sind dann in der von Weiber und Mühlhaus (2014) als Beobachtungssprache bezeichneten Erhebung die erforderlichen Beobachtungen auf der empirischen Ebene zu definieren. Aufgrund der in den Kapiteln 2 und 3 beschriebenen herausragenden Stellung der Wahrnehmung der Mitarbeiter auf bestimmte Sachverhalte wird von diesem Terminus der Beobachtungssprache abgewichen und von der Wahrnehmungssprache ausgegangen, die für wahrnehmbare Sachverhalte auf der empirischen Ebene stehen soll. Einschränkend ist, dass sich nicht alle theoretischen Begriffe in eine Wahrnehmungssprache überführen lassen, da die theoretischen Variablen hierzu mit wahrnehmbaren Variablen hinreichend korrespondieren (Korrespondenzproblem) und in der Wirklichkeit auch erfassbar sein müssen (Basisproblemansatz).

Während das Korrespondenzproblem durch eine sorgfältige Konstruktion des Messinstruments zu lösen ist, muss das Basissatzproblem durch die Identifizierung geeigneter beobachtbarer Indikatoren erfolgen. Beiden Problemen wird mit der Ableitung geeigneter Indikatoren begegnet, anhand derer die nicht beobachtbaren theoretischen Konstrukte einer Messung zugänglich gemacht werden. (Weiber und Mühlhaus 2014, S. 105) Sollte ein Konstrukt relativ umfangreich sein und sich aus mehreren verschiedenen Dimensionen zusammensetzen, kann eine Untergliederung in diese Dimensionen und anschließend in Faktoren sinnvoll sein, um auf dieser Faktorebene geeignete Indikatoren zu finden (Albers und Götz 2006, S. 671). Die nachstehende Abbildung 20 zeigt die Operationalisierung eines Konstrukts durch verschiedene Dimensionen, die in Faktoren untergliedert sind und abschließend über Indikatoren die Gegebenheiten erfassen. Dabei bildet die Summe der zu einem Faktor gehörenden Indikatoren den Faktor ab und die Summe der zu einer Dimension

gehörenden Faktoren diese Dimension. Die Summe der Dimensionen gibt schließlich Aufschluss über die Beschaffenheit des Konstrukts.

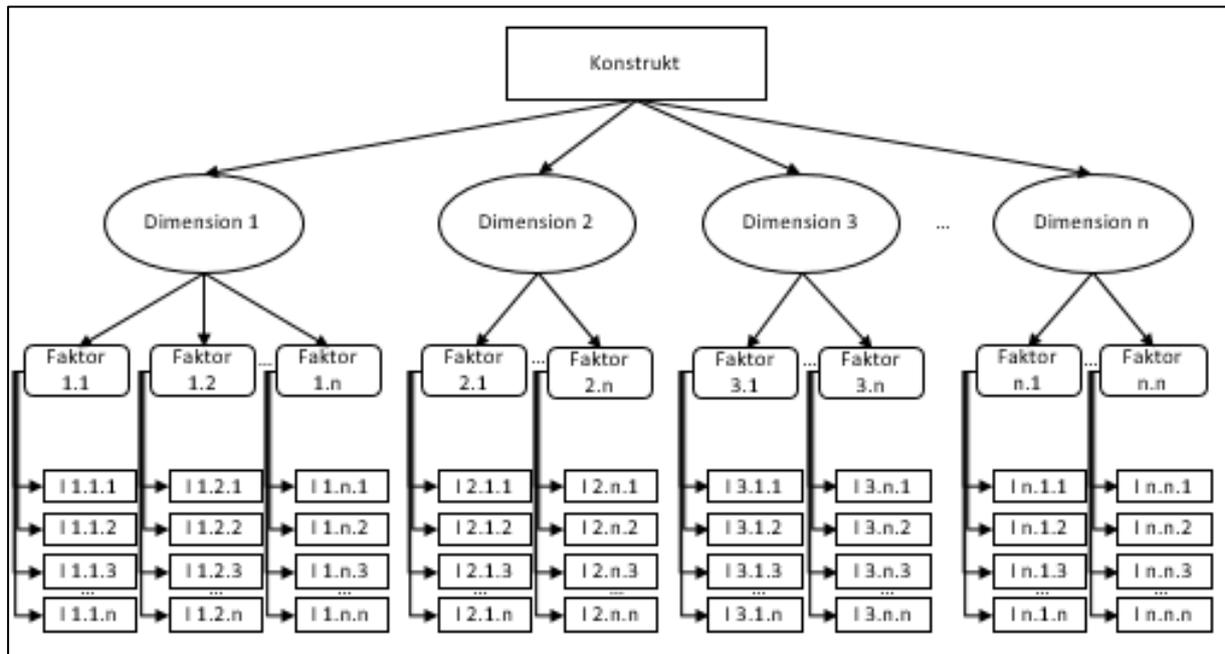


Abbildung 20: Reflektives Messmodell (eigene Darstellung nach Albers und Götz 2006, S. 671).

Zur Ableitung dieser geeigneten Indikatoren empfiehlt sich die Konsultation der Fachliteratur, da für viele Konstrukte bereits etablierte und vielfach bewährte Skalen und Erfassungsinstrumente verfügbar sind (Weiber und Mühlhaus 2014, S. 105), aus denen ggfs. einzelne Faktoren oder Dimensionen verwendet werden können. Die Fachliteratur ist insbesondere vor dem Hintergrund des wissenschaftlichen Fortschritts von Bedeutung: Nähme jeder Forscher seine eigene Konstrukt-Operationalisierung unabhängig von der bisherigen Forschung vor, so käme es zu einer Vielzahl an Konstrukten und die Vergleichbarkeit von unterschiedlichen Studien wäre nicht mehr darstellbar. (Weiber und Mühlhaus 2014, S. 105) Weiterhin ist eine Bezugnahme auf bestehende, getestete und verifizierte Fragebögen sinnvoll, falls dies durch Übernahme der Fragen mit nur wenigen Ergänzungen möglich ist, da Forschungseffizienz und Validität so gesteigert werden können (Agarwal 2011). Entsprechend dieser Empfehlung erfolgt die konkrete Operationalisierung zu der Einzelfallstudie in Kapitel 5 auf Grundlage der bestehenden Literatur unter Modifizieren weniger Fragen, ohne dabei deren ursprünglichen Sinn zu ändern (Passmore et al. 2002).

3.3.3 Resümee zur Erfassung des Expertenwissens

Wie bereits in den einleitenden Sätzen zu der Erfassung von Expertenwissen beschrieben, scheint ein qualitativer Ansatz zum möglichst umfassenden Verständnis einer Fragestellung sinnvoll zu sein. Durch ihren Fokus auf die Befragung von Experten scheinen die Instrumente des Experteninterviews und die Delphi-Befragung besonders geeignet, das Wissen von Experten nutzbar zu machen. Die Delphi-Methode bietet darüber hinaus den Vorteil einer Konsensbestrebung innerhalb der Expertenmeinungen (vgl. Abschnitt 3.3.1). Ein quantitativer Ansatz zur Erfassung von Expertenwissen scheint zudem besonders bei einer größeren Anzahl von infrage kommenden Experten und bestehendem Verständnis über den Betrachtungsgegenstand sinnvoll zu sein. Bei diesen Voraussetzungen kann ein adäquat gestalteter Fragebogen zu einer gehaltvolleren Theorie führen (vgl. Abschnitt 3.3.2).

Dieses Streben nach einer gehaltvolleren Theorie ist ein Kritikpunkt gegenüber der reinen Expertenbefragung, da die Experten zwar über ein domänenspezifisches Fachwissen verfügen, das im Einzelfall angewendet werden kann (Hasselhorn und Gold 2009), die Einzelfälle jedoch – insbesondere bei der Betrachtung der Unternehmenskultur – immer individuell sind (s. Kapitel 2). Anhand dessen wird deutlich, dass auch die Experten nicht allwissend sein können und eine Ergänzung durch bzw. Einordnung in die entsprechende Fachliteratur sinnvoll ist, solange sie dem Anspruch der Transparenz der Forschung genügt und als solche gekennzeichnet ist. (Lamnek und Krell 2016)

Der Individualität von Unternehmenskultur kann mit einer ethnographischen Vorgehensweise nach Scheins Vorbild gefolgt werden (Schein 2010). Ein solches Vorgehen bringt jedoch auch Nachteile mit sich, wie etwa seine äußerst lange Dauer (Schein 2010), da ein Prozess der Sozialisation mit dem Forschungsobjekt erfolgen muss, um nicht als Fremdkörper wahrgenommen zu werden und die tieferliegenden Ebenen (nach Schein die Werte und Normen sowie Grundannahmen) verstehen zu können (Lamnek und Krell 2016, S. 187). Dieses Verständnisproblem weisen oftmals auch die befragten Mitarbeiter auf: Wenn sie direkt zu einem Sachverhalt befragt werden, antworten sie oftmals ohne ein Bewusstsein für die tieferliegenden Ebenen und/oder im Sinne des Interviewers, der sie (teilweise unbewusst) beeinflusst (Lamnek und Krell 2016, S. 320 f.) (vgl. auch Abschnitt 3.3.2). Das Beispiel eines Interviews zur

Zufriedenheit mit der aktuellen Situation im Unternehmen verdeutlicht dieses Dilemma. Während die Experten die Zufriedenheit aufgrund ihres domänenspezifischen Fachwissens zwar allgemein einschätzen können, werden sie keine fundierte Aussage hinsichtlich der Zufriedenheit innerhalb eines bestimmten Unternehmens abgeben können. Der Grad der Zufriedenheit kann bei der Beobachtung der Artefakte (im Sinne von Schein) auch nur vermutet werden, da keine Erfassung der darunterliegenden Ebenen erfolgt. Bei einer persönlichen, unmittelbaren Befragung besteht allerdings die Gefahr, dass alle Mitarbeiter angeben, zufrieden zu sein, da sie unerwünschte Konsequenzen befürchten, wenn sie sich unzufrieden zeigen. Insgesamt ist eine direkte Befragung von Mitarbeitern somit kaum möglich. Durch die Nutzung von domänenspezifischem Expertenwissen kann jedoch eine Struktur erhalten werden, wie Mitarbeiter zu bestimmten Sachverhalten anonym befragt werden können und sich so sogar eine gehaltvollere Theorie für den Einzelfall ergeben kann. Dadurch kann bspw. die Einordnung der Zufriedenheit der Mitarbeiter mithilfe von relevantem Hintergrundwissen erfolgen, da durch domänenspezifisches Expertenwissen mögliche Auswirkungen und Gründe dafür gewonnen wurden. Im konkreten Beispiel könnten Experten der Cateringbranche befragt werden, wie sich die Neugestaltung des Essensangebots einer Kantine auf die Mitarbeiter auswirkt. Mögliche Auswirkungen wären, dass die Mitarbeiter dies positiv, neutral oder negativ wahrnehmen. Interessant sind aber die Hintergründe, die zu dieser Einschätzung führen. So könnte das Essen zwar als sehr nahrhaft und köstlich angesehen werden, der gestiegene Preis aber trotzdem zu Unzufriedenheit und damit einer negativen Wahrnehmung der gesamten Maßnahme führen. Die Befragung der Experten erlaubt somit, Hintergründe zu erfassen, die ansonsten nicht offensichtlich wären. Die einzelnen Fragen an die Mitarbeiter können dann standardisiert und anonym, bspw. in Form eines Fragebogens, gestellt werden. Das Vorgehen kombiniert demnach die beschriebenen qualitativen und quantitativen Methoden, indem der Betrachtungsgegenstand insoweit durch die Nutzung von Expertenwissen verstanden wird, dass sich eine Struktur für eine anonymisierte quantitative Befragung ableitet, die durch gezielte Fragen und die Möglichkeit der freien Antwort auch die tieferliegenden Ebenen miteinbezieht. Eine solche Systematik ist natürlich auch für viele weitere Aspekte neben dem Erfassen der Mitarbeiterzufriedenheit möglich, etwa für die Erfassung von Unternehmenskultur, denn auch hier kann von sichtbaren und nicht sichtbaren Teilen (vgl. 2.2.2) gesprochen werden, die ähnlich wie bei der Zufriedenheit im Zusammenhang stehen. So spiegelt

sich die Unternehmenskultur im sichtbaren Verhalten wider (für das oben genannte Beispiel der Zufriedenheit mit dem neuen Essensangebot: Wahrnehmung der Mitarbeiter: positiv, neutral, negativ), das aber auf Werten, Normen und Grundannahmen beruht (im obigen Beispiel wäre das die Einschätzung, ob der höhere Preis für das bessere Essen gut, angemessen oder zu hoch ist). In der nachstehenden Abbildung 21 wird diese filternde und strukturgebende Vorgehensweise bis hin zur Erfassung der individuellen Unternehmenskultur durch die Wahl einer Trichterdarstellung verdeutlicht. Diese Erfassung erfolgt durch die Schritte 1) der Analyse der Umwelt des jeweiligen Unternehmens und der daraus resultierenden 2) Identifikation von Experten über 3) die qualitative Befragung dieser Experten, die zu einem wahrscheinlichen Verständnis von Unternehmenskultur bei dem jeweiligen Unternehmen führt und 4) mit entsprechender Literaturarbeit zu diesem Verständnis angereichert wird, bevor 5) die quantitative Erfassungsart ausgestaltet wird und auf dieser Basis 6) die individuelle Unternehmenskultur anonymisiert erfasst werden kann.

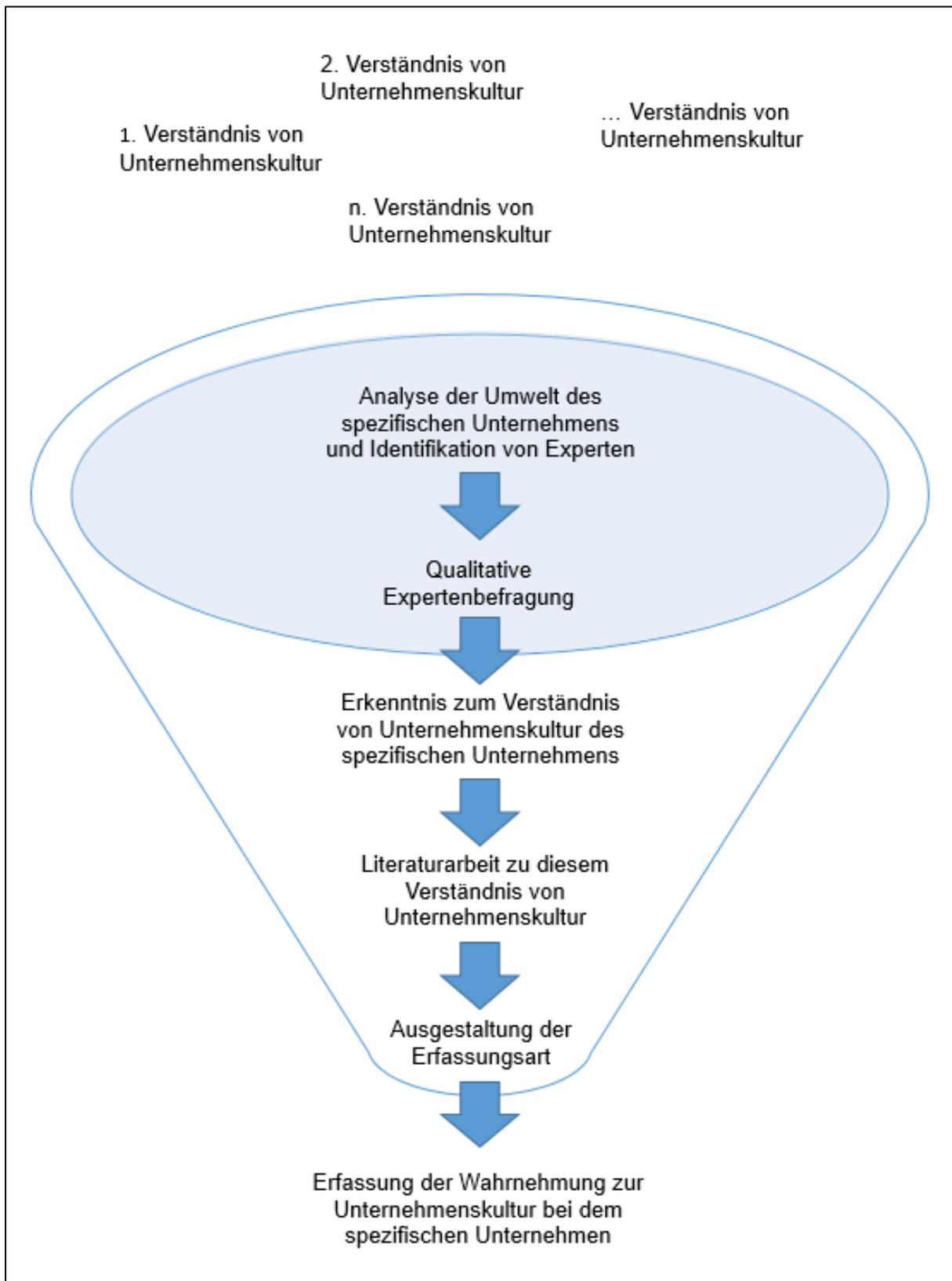


Abbildung 21: Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur (allgemein) zur Unternehmenskultur (spezifisch) (eigene Darstellung 2019).

Ein evolutionsorientiertes System zeichnet sich dadurch aus, dass es sich auf eine sich verändernde Umwelt einstellen kann (Simon 1980). Es stellt sich also die Frage,

wie der Zeitbezug und die damit einhergehenden Veränderungen sowie die daraufhin notwendigen Anpassungen in das Ablaufschema einfließen können. Ein Ablaufschema, das in dieser Form evolutionsorientiert ist, muss „intelligent sein“ (Simon 1980) und entsprechend lernen und sich weiterentwickeln. (Simon 1980) Besonders unter dem Gesichtspunkt eines lernenden Systems verspricht der Blick auf die Pädagogik bzw. die Erziehungswissenschaften anregende Hinweise. Diese wissenschaftlichen Disziplinen beanspruchen für sich das Selbstverständnis einer besonderen, disziplinüberschreitenden und integrierenden Reflexionsform (Keiner 2005). Weiterhin erscheint ein Blick in die Psychologie sinnvoll, da diese sich genuin unter anderem mit den Fragen beschäftigt, wie wir die Welt um uns herum wahrnehmen und Wissen über diese Welt aufbauen können (Simon 1980). Besonders in einer sich schnell verändernden Umwelt muss eine ständige Neumodellierung dieser Umwelt erfolgen (Conant und Ashby 1970). Diese Modellierung sowie die Zukunft lassen sich nie exakt bestimmen, vielmehr besteht bei dem Blick auf zukünftige Entwicklungen stets Ungewissheit, da diese Zukunft nur in Entscheidungen gegenwärtig ist (Keiner 2005). Ungewissheit meint daher nicht die Ungewissheit gegenüber der Zukunft, sondern die „Ungewissheit der Auswahl aus einem Selektionsbereich“ (Luhmann 2000, S. 167) im Falle von gegenwärtigen Entscheidungen (Keiner 2005). Daher erscheint es sinnvoll, die Experten wiederkehrend zu dem aktuellen Sachverhalt zu befragen. Das bedeutet, dass Experten, die gemäß ihren Kenntnissen über den lokalen Anwendungsfall stets neu ausgewählt werden müssen, immer wieder bezüglich ihrer Expertise hinsichtlich des klar definierten Bezugsrahmens, in dem sich der Betrachtungsgegenstand befindet, befragt werden und somit von ihren Lerneffekten im Sinne neuer Erfahrungen und Erkenntnisse profitieren können. Dadurch, dass diese Expertenbefragungen immer wieder neu durchgeführt werden und nicht auf Befragungen von vor fünf Jahren zurückgegriffen wird, ist das Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur evolutionsorientiert im zuvor beschriebenen Kontext und die Aussagekraft höher, da einer sich schnell verändernden Umwelt durch die Fokussierung auf die Methode widerstanden wird und die Aktualität der Aussagen gegeben bleibt (Steckelberg et al. i.V.). Weiterhin wird die Literaturarbeit stets um neue Erkenntnisse erweitert, sodass aufbauend auf dem Unternehmenskulturverständnis der ausgewählten Experten stets aktuelle Literatur herangezogen wird. Damit ist auch der weitere Verlauf des Trichters (vgl. Abbildung 23) evolutionsorientiert gegenüber neuen Erkenntnissen. Das gesamte

Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur und die darin verwendete Methodik schaffen es somit, auf eine sich schnell verändernde Umwelt zu reagieren, ohne selbst neukonzipiert werden zu müssen.¹⁶

Dieses evolutionsorientierte Design setzt sich in der konkreten Operationalisierung für die Erfassung einer individuellen Unternehmenskultur fort, indem neue Erkenntnisse hinsichtlich der Erfassungsinstrumente in diesen Schritt einfließen und die Sichtweise der Expertengruppe zur Unternehmenskultur berücksichtigt wird. Um von der individuellen Unternehmenskultur zu sprechen, bedarf es auf der ersten Ebene einer Analyse der Umwelt des jeweiligen Unternehmens. Darauf aufbauend werden dann Experten identifiziert, die über ein besonderes Wissen über das jeweilige Unternehmen oder die Situation verfügen, in der sich das Unternehmen befindet, und einen starken Bezug zu seiner Umwelt aufweisen. Auf der zweiten Ebene können die Expertenmeinungen mittels einer qualitativen Befragung gesammelt, zu einem gemeinsamen Verständnis geführt und durch eigene Erkenntnisse aus der Literaturarbeit ergänzt werden. Damit entsteht durch die Verbindung von aktuellem Expertenwissen unter Hinzunahme der aus der Literatur extrahierten Erkenntnisse ein besseres Verständnis von der Beschaffenheit des teilweise nicht sichtbaren Konstrukts Unternehmenskultur. Zu diesem Verständnis kann anschließend mittels Literaturarbeit ein Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur generiert werden, sodass auf der dritten Ebene die individuelle Unternehmenskultur auch tatsächlich mittels eines solchen individuellen Erfassungsinstrumentes erfasst werden kann. Dabei sind auch die einzelnen Teilschritte in der Erfassung der Expertenmeinung und der individuellen Unternehmenskultur offen für Anpassung, was in der Darstellung durch iterative Pfeile veranschaulicht wird. Das hergeleitete Ablaufschema zur Unternehmenskultur ist somit offen im Sinne der Veränderungen durch neue Impulse und Erkenntnisse, aber gleichzeitig aufgrund der methodischen Gestaltung und des belegten Aufbaus robust genug, um nicht bei jeder neuen Erkenntnis geändert werden zu müssen. Bei einer Drei-Ebenen-Darstellung schafft es das Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur von der ersten Ebene aller möglichen Unternehmenskulturverständnisse über die zweite Ebene, dem

¹⁶ Für weiterführende Literatur hinsichtlich des Umgangs mit einer sich schnell verändernden Umwelt wird Stecklberg et al. i.V. empfohlen.

Unternehmenskulturverständnis einer bestimmten Gruppe, die individuelle Unternehmenskultur eines bestimmten Unternehmens zu erfassen.

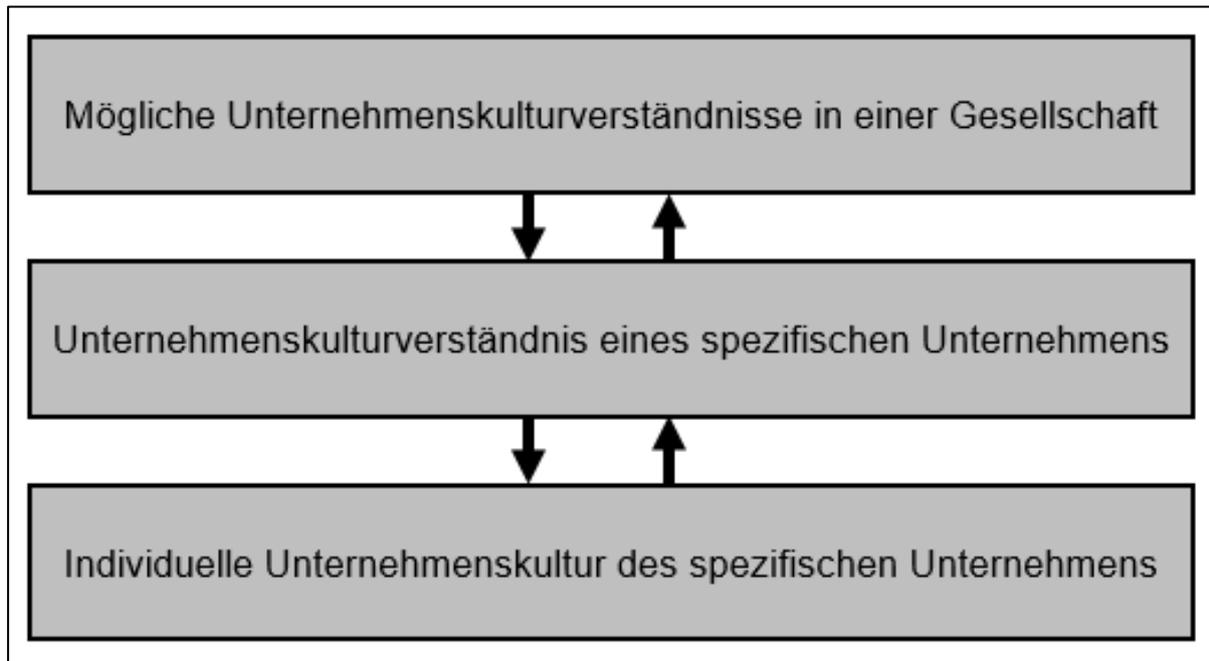


Abbildung 22: Drei-Ebenen-Darstellung zur Erfassung des Unternehmenskulturverständnisses (Darstellung nach Steckelberg 2011, 2017).

Durch den bewussten Umgang mit der Ungewissheit und der Berücksichtigung von zeitlich bedingten Veränderungen ist das Ablaufschema im Gegensatz zu bestehenden Erfassungsinstrumenten nicht starr, sondern evolutionsorientiert. Es ermöglicht bei einer konsequenten Durchführung im Sinne einer Operationalisierung die Bestimmung einer individuellen Unternehmenskultur zu einem konkreten Zeitpunkt – letzteres bedingt auch durch eine relativ zeitsparende Vorgehensweise (vgl. Abschnitt 5.3). Somit wird das zuvor teilweise nichtsichtbare Konstrukt Unternehmenskultur für den jeweiligen individuellen Einzelfall explizit und erfassbar gemacht.

Die nachstehende Abbildung 23 verdeutlicht diese systematische und strukturierende Vorgehensweise bis hin zur Erfassung der individuellen Unternehmenskultur durch die Schritte der Analyse der Umwelt des jeweiligen Unternehmens und der daraus resultierenden Identifikation von Experten über deren qualitative Befragung, die zu einem Verständnis von Unternehmenskultur bei dem Betrachtungsgegenstand führt und mit entsprechender Literaturarbeit zu diesem Verständnis angereichert wird, bevor die quantitative Erfassungsart ausgestaltet wird und auf dieser Basis die individuelle Unternehmenskultur anonymisiert erfasst werden kann. Außerdem wird die

Evolutionsorientierung des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur durch die iterativen Pfeile bei der qualitativen Befragung, der Literaturarbeit und der Ausgestaltung des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur veranschaulicht.

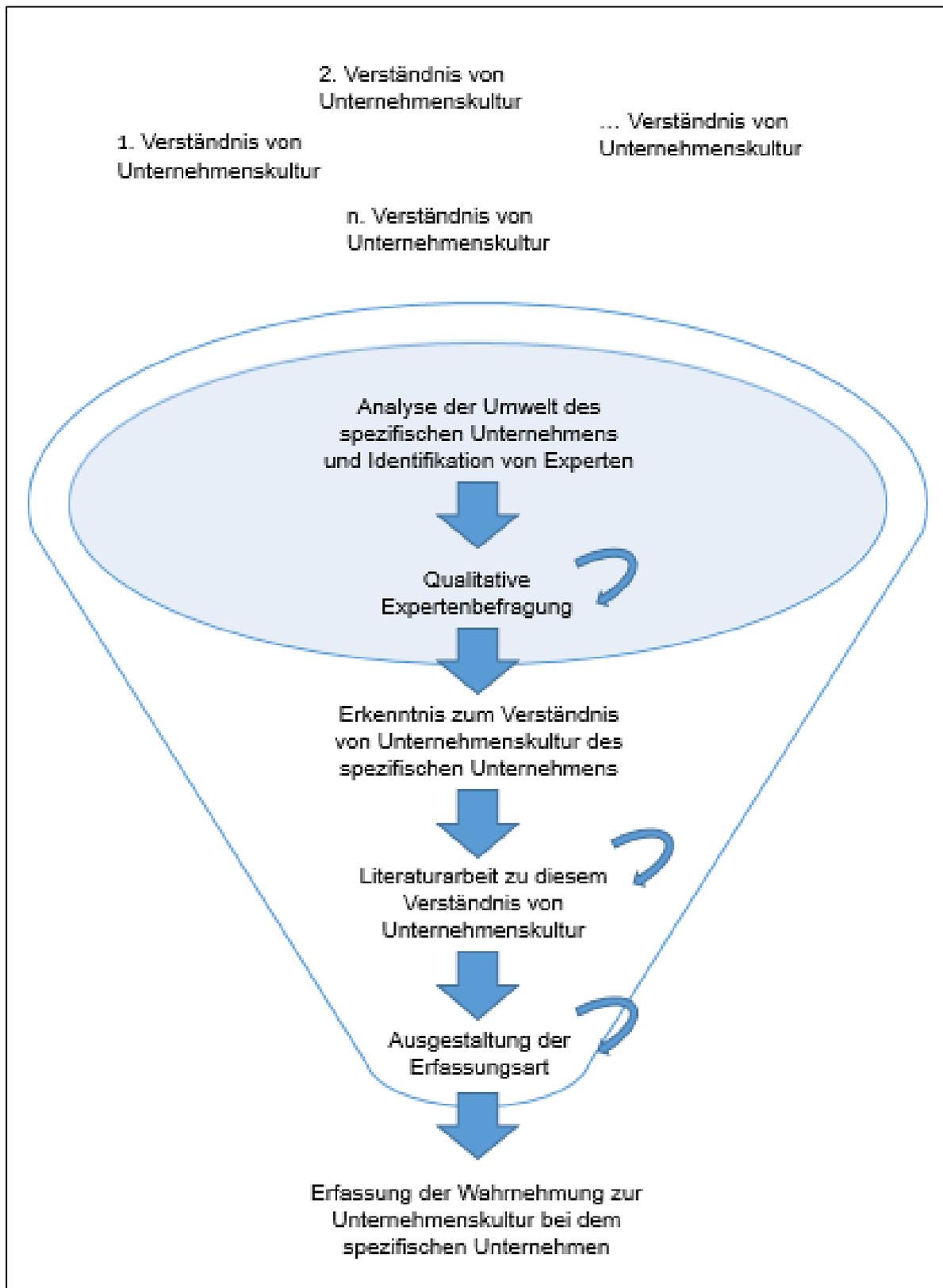


Abbildung 23: Evolutionäres Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur (allgemein) zur Unternehmenskultur (spezifisch) (eigene Darstellung 2019).

3.4 Zwischenfazit III

Im vorstehenden Kapitel wurden die Rahmenbedingungen dieser Arbeit mit immer schneller werdenden Veränderungen der Umwelt und die daraus resultierende Ungewissheit beschrieben. Außerdem wurde die notwendige Modellierung der Welt durch das menschliche Gehirn aufgezeigt und auch auf mathematische Erkenntnisse dazu verwiesen. (Conant und Ashby 1970) Dabei wurde deutlich, dass die bestehenden Methoden zur Erfassung / Erfassungsinstrumente, obwohl in einer Vielzahl vorhanden, einer sich ändernden Umwelt und der notwendigen Anpassung des Erfassungsinstruments nicht gerecht werden und somit Bedarf an einem neuen Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur besteht.

Zur Erstellung dieses Ablaufschemas wurde die Vorteilhaftigkeit des domänenspezifischen Expertenwissens beschrieben und die Nutzbarmachung dieses Expertenwissens hin zu einer Strukturableitung für die Erfassung aufgezeigt. Dazu wurden qualitative und quantitative Methoden skizziert und analysiert. Wie sich in der Diskussion herausgestellt hat, ist die Verwendung von qualitativen Methoden zur Erfassung von Expertenwissen notwendig und kann insbesondere in Form von Experteninterviews oder einer Delphi-Befragung erfolgen. Die Grenzen des Expertenwissens wurden sowohl durch die Literaturarbeit zur Individualität von Unternehmenskultur (in Kapitel 2) als auch praktisch (anhand einer Erläuterung im empirischen Vorgehen) aufgezeigt und die Empfehlung abgeleitet, falls notwendig, einer Ergänzung durch zusätzliches Wissen aus der Literatur vorzunehmen und eine anonymisierte Erfassung des Unternehmenskulturverständnisses des jeweiligen Unternehmens durchzuführen. Für diese anonymisierte Erfassung des Unternehmenskulturverständnisses des Unternehmens ist eine vorherige Strukturableitung notwendig, wofür sich wiederum das Expertenwissen eignet. Entsprechend wurde ein Ablaufschema abgeleitet, das die Zeit als eine zu erfassende Komponente berücksichtigt (Pierson 2011, S. 4 f.), den Ansprüchen an Forschungstransparenz und Durchführung genügt (Lamnek und Krell 2016, S. 320 f.) und der Individualität der Unternehmenskultur (Abschnitt 2.6) sowie der notwendigen Evolutionsorientierung gerecht wird.

Das so hergeleitete Ablaufschema (vgl. Abbildung 23) verfolgt eine systematische und strukturierende Vorgehensweise bis hin zur Erfassung der individuellen Unternehmenskultur durch die Schritte der Analyse der Umwelt des jeweiligen

Unternehmens und der daraus resultierenden Identifikation von Experten über die qualitative Befragung dieser Experten, die zu einem Verständnis von Unternehmenskultur in dem Unternehmen führt und mit entsprechender Literaturarbeit zu diesem Verständnis angereichert wird, bevor die quantitative Erfassungsart ausgestaltet wird und auf dieser Basis die individuelle Unternehmenskultur anonymisiert erfasst werden kann. Dabei sind die genannten Vorgehensweisen iterativ und durch die Wiederholung offen für neue Erkenntnisse, was die Evolutionsorientierung auch in der Darstellung veranschaulicht.

Die spezifische Bestimmung von Unternehmenskultur in einem bestimmten Unternehmen erfolgt somit durch das hergeleitete Ablaufschema als gestufte Empirie, die sich vor allem aus der Identifikation und der qualitativen Befragung der Experten und der quantitativen Vor-Ort-Erhebung zusammensetzt.

4. Neue Arbeitswelten

In diesem Kapitel zum aktuellen Forschungsstand im Bereich der neuen Arbeitswelten werden insbesondere die Gemeinsamkeiten hervorgehoben, die zwischen einer neuen räumlichen und einer aufgrund von Digitalisierung neuen Arbeitswelt entstehen. Dabei wird eine empirische Lücke hinsichtlich der Untersuchung dieses Einflusses auf die Unternehmenskultur identifiziert. In dem abschließenden Zwischenfazit werden die Ergebnisse zusammengefasst und die hergeleitete Forschungsfrage benannt. Aufgrund der Aktualität des Themenbereichs Digitalisierung wurde in diesem Fall die Literaturrecherche bis in den November 2022 erweitert.

Dieses Kapitel steht in der Reihenfolge nach der Einleitung zur Ausgangssituation, Problemstellung, Relevanz und Zielstellung des Kapitels 1, dem aktuellen Stand der Forschung sowie der Identifikation der ersten Forschungsfrage in Kapitel 2 und der Herleitung eines evolutionsorientierten Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur des Kapitels 3. Es verdeutlicht die Notwendigkeit einer Operationalisierung des hergeleiteten evolutionsorientierten Ablaufschemas für die Anwendung in einem Fallbeispiel in Kapitel 5. Innerhalb dieses Fallbeispiels in Kapitel 6 wird durch eine exemplarische empirische Untersuchung mithilfe des Ablaufschemas der Einfluss einer neuen Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur analysiert. Nach Auswertung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung wird die Arbeit mit einer Zusammenfassung und Ausblick in Kapitel 7 geschlossen. In der nachstehenden Abbildung 24 werden Inhalt und Zielsetzung des Kapitels im Zusammenhang der gesamten Arbeit verdeutlicht.

	Kapitel	Inhalt	Zwischenergebnis
Theoretische Ebene	Kapitel 1: Einleitung	Ausgangssituation Problemstellung Zielsetzung und Relevanz	Aufzeigen des wissenschaftlichen Anspruchs der Arbeit
	Kapitel 2: Theoretische Grundlagen	Terminologische Basis Forschungsstand Unternehmens- kulturforschung und -messung	Untersuchungsgrundlage Identifikation der Forschungslücke Herleitung Forschungsfrage 1
	Kapitel 3: Herleitung eines Ablaufschemas	Theoretischer Bezugsrahmen Herleitung des Ablaufschemas	Aufstellen eines Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur
	Kapitel 4: Grundlagen neue Arbeitswelten	Terminologische Basis Forschungsstand	Identifikation der bestehenden empirischen Lücke Herleitung Forschungsfrage 2
Übergang Theorie/ Empirie	Kapitel 5: Anwendung des Ablaufschemas in einem Fallbeispiel	Operationalisierung des Ablaufschemas Vorstellung des Fallbeispiels	Anwendung des hergeleiteten Ablaufschemas in einem Fallbeispiel
Empirische Ebene	Kapitel 6: Durchführung und Auswertung der Fallstudie	Datenerhebung Analyse des Einflusses einer neuen Arbeitswelt	Empirische Ergebnisse
	Kapitel 7: Schlusswort und Ausblick	Kritische Würdigung des Ablaufschemas, Fazit Implikationen für die Zukunft	Zusammenfassung der Ergebnisse Ausblick

Abbildung 24: Einordnung, Inhalt und Zielsetzung des vierten Kapitels im Gesamtkontext der Arbeit (eigene Darstellung 2018).

4.1 Grundlagen zu neuen Arbeitswelten

Als Arbeitswelt wird in der Literatur sowohl die makroökonomische Sichtweise auf die Welt verstanden (bspw. Feuck 2009, Badura et al. 2012, Opaschowski 2013, Spieß und Fabisch 2017) als auch die Sichtweise auf ein bestimmtes Unternehmen bzw. auf einen bestimmten Unternehmensteil (bspw. Allen 1970, Boutellier et al. 2008, Heinzen, Coradi und Boutellier 2013, Binder et al. 2017). Die vorliegende Arbeit folgt im Wesentlichen der Sichtweise, die Arbeitswelt als eine räumliche Gestaltung eines bestimmten Unternehmens bzw. eines bestimmten Teams / einer bestimmten Abteilung anzusehen. Diese Gestaltung erfolgt in der Regel durch einen Umzug, Umbau oder das Hinzufügen/Entnehmen von Gegenständen, die für die Arbeit benötigt werden.

Dass eine solche Umgestaltung hin zu einer neuen Arbeitswelt immer auch von makroökonomischen Parametern bzw. Veränderungen und neuen Möglichkeiten geprägt ist, wird am Beispiel der Digitalisierung gezeigt. Wobei die Digitalisierung stellvertretend für andere Megatrends unserer Zeit, wie bspw. die Globalisierung oder

den demographischen Wandel (Gerster et al. 2008), steht, die ebenfalls einen Einfluss auf die Gestaltung einer neuen Arbeitswelt haben. Durch die exemplarische Beschreibung der Digitalisierung als Veränderung durch makroökonomische Parameter werden beide Verständnisse einer neuen Arbeitswelt aufgegriffen und beschrieben.

Wie fließend der Übergang zwischen einer räumlichen neuen Arbeitswelt und einer neuen Arbeitswelt ist, die durch makroökonomische Parameter wie technische Errungenschaften ermöglicht wird, wird bspw. durch die Arbeitsplatzkonzepte des Homeoffices oder Telearbeitens ersichtlich, durch die der räumliche Arbeitsplatz verändert wurde. Diese Veränderung wurde jedoch erst durch technische Errungenschaften wie das Internet ermöglicht. Wegen dieses fließenden Übergangs werden beide Aspekte in dem Kapitel behandelt, wenngleich sich die Bearbeitung zu den Einflüssen der Digitalisierung auf einen verständnisgebenden Bereich konzentriert, der für den weiteren Verlauf der Arbeit hinreichend ist, jedoch nicht den gesamten Bereich des literarischen Diskurses abdeckt. Gemeinsam stellen die beiden Bereiche die Grundlagen zu neuen Arbeitswelten dar.

Die folgenden Ausführungen zu empirischen Untersuchungen und theoretischen Überlegungen dienen dabei der Verdeutlichung der bestehenden Forschungslücke und der Ableitung der zweiten Forschungsfrage. Dabei wird in einem ersten Schritt die generelle räumliche Veränderung zu einer neuen Arbeitswelt anhand einer Literaturrecherche, die von den 1930er Jahren bis heute reicht, beschrieben und im zweiten Schritt der Einfluss der Digitalisierung auf die Arbeit und die entsprechenden Implikationen für eine neue Arbeitswelt analysiert. Im Bereich der Digitalisierung erstreckt sich die Literaturrecherche von Anfang der 2000er Jahre bis heute. Durch diese geringere Historie der verfügbaren Literatur wird die Aktualität des Themas bereits hervorgehoben.

4.2 Neue räumliche Arbeitswelt

Die Bearbeitung des Themenkomplexes, wie sich eine Arbeitswelt oder ihre Veränderung auf die Mitarbeiter auswirkt, hat eine lange Historie. Dies zeigt sich anhand der Literaturrecherche, die von den 1930er Jahren bis heute reicht und dabei lediglich einen Ausschnitt der gesamten Literatur zum Themenkomplex neue Arbeitswelten darstellt. Viele der in den verschiedenen Studien erzielten bzw. daraus abgeleiteten Ergebnisse sind sehr ähnlich, was sich in diesem Literaturüberblick entsprechend widerspiegelt. Nichtsdestotrotz werden einige Ergebnisse und Erkenntnisse kontrovers diskutiert. Ein möglicher Grund für die Erzielung unterschiedlicher Ergebnisse und darauf aufbauend unterschiedlicher Erkenntnisse wird im Laufe des Kapitels hergeleitet und zum Ende des Abschnitts 4.1 beschrieben.

Ausgangspunkt zur Forschung im Themenbereich neue Arbeitswelten sind die Hawthorne-Experimente in den 1930er Jahren (Franke und Kaul 1978). Mit dem Anstoß der Human-Relations-Bewegung¹⁷ wurde hier erstmals eine gefühlte Veränderung der Arbeitswelt (durch eine Beobachtung der Mitarbeiter bei der Arbeit) analysiert (Franke und Kaul 1978). Inwieweit die Anreize in den Experimenten, die Anwesenheit der Forscher oder ein Zusammenspiel beider Faktoren zum Anstieg der Produktivität führten, soll an dieser Stelle nicht kritisch beleuchtet werden. Vielmehr ist positiv hervorzuheben, dass überhaupt Untersuchungen in diese Richtung erfolgten. Dadurch konnte in weiteren Studien eine kausale Begründung zum Zusammenhang zwischen Umgestaltung der Arbeitswelt und Einfluss auf die Produktivität erfolgen (Franke und Kaul 1978). In weiteren Studien wurde anschließend festgestellt, dass sich dieser Einfluss in der Veränderung im Kommunikationsverhalten widerspiegelt und ein Treiber für die Effizienz und Kreativität sein kann (Boutellier et al. 2008, S.372, Binder et al. 2017). Mit der steigenden Anzahl an Büroarbeitsplätzen wird die Thematik einer optimalen Arbeitswelt für Büroarbeitsplätze immer stärker diskutiert (Wineman 1982). Während die optimale Anordnung von Maschinen zueinander innerhalb eines Maschinenparks stärker in den Ingenieurwissenschaften angesiedelt ist (s. bspw. Gruhl und Kurze 2006, Helbing 2010, Böhme, Röber und Todtermuschke 2013, Kaczmarek et al. 2015), ist die optimale Gestaltung einer Büroarbeitswelt ein interdisziplinäres Forschungsfeld, dem sich die Geisteswissenschaften, die

¹⁷Eine Richtung der betrieblichen Personal- und Sozialpolitik, bei der besonders die zwischenmenschlichen Beziehungen in einer Organisation als bedeutsam angesehen werden.

Psychologie ebenso wie die Pädagogik bzw. Erziehungswissenschaften widmen. Im weiteren Verlauf des Kapitels werden die einzelnen Forschungsansätze der verschiedenen Wissenschaften aufgegriffen und die bisherigen Erkenntnisse dargestellt.

Eine Veränderung dieser Arbeitswelt kann dabei sowohl der Umzug in eine neue Räumlichkeit als auch eine komplette Umgestaltung der bestehenden Räumlichkeiten (bspw. der Umbau von einem Zellenbüro zu einem Großraumbüro) oder das Hinzufügen oder Entfernen bestimmter Einrichtungs- oder Arbeitsgegenstände sein. In vielen Studien zum Thema zeichnen sich die neuen Arbeitswelten im Vergleich zu den alten durch ein höheres Maß an Offenheit, Sichtbarkeit und durch kurze Wege aus (bspw. Drucker 1959, Allen 1970, Allen 2007, Boutellier 2014, Coradi, Heinzen und Boutellier 2015, Binder et al. 2017).

Einer der ersten Untersuchungsgegenstände im Zusammenhang mit neuen Arbeitswelten war die Auswirkung von Veränderungen in der Arbeitswelt auf die Kommunikation (Allen 1970, Allen und Gerstberger 1973). Dieser Untersuchungsgegenstand wurde bis heute beibehalten und in verschiedenen Studien erforscht (s. bspw. Allen 1970, Allen und Gerstberger 1973, Fayard und Weeks 2007, Heinzen, Coradi und Boutellier 2013, Boutellier 2014, Coradi, Heinzen und Boutellier 2015). In verschiedenen Studien wurde festgestellt, dass Personen in dem neugeschaffenen Multi-Space-Büro (MSB)¹⁸ (in diesem Fall teilweise verbunden mit einem Umzug in neue Räumlichkeiten) dreimal mehr kommunizieren als in den klassischen Zellbüros¹⁹ (Boutellier et al. 2008, S. 386, Binder 2016, Binder et al. 2017), wobei die Kommunikation vorwiegend am Arbeitsplatz und nicht in den Begegnungszonen²⁰ stattfindet (Boutellier et al. 2008, S. 372, Binder 2016). Dabei sinkt jedoch die durchschnittliche Kommunikationslänge um 66 % und die Zeit ohne Kommunikation steigt um das Fünffache an, wodurch mehr Zeit für konzentriertes Arbeiten bleibt (Boutellier et al. 2008, S. 372). In der Studie von Boutellier et al. (2008) wird ferner festgestellt, dass die Personen im Zellenbüro 43 % ihrer gesamten Arbeitszeit mit Kommunizieren verbringen gegenüber 30 % im MSB (Boutellier et al. 2008, S. 384). Die Verringerung der Distanz der einzelnen Personen zueinander (Allen

¹⁸ Unter Multi-Space-Büro (MSB) wird ein Bürokonzept verstanden, in dem es bestimmte Zonen für bestimmte Tätigkeiten gibt, wie bspw. Telefonzellen, Stillarbeitsbereiche oder Meetingräume.

¹⁹ Damit grenzt sich das MSB von klassischen Zellbüros ab, die zumeist über klassische Einzel- oder Mehrfachbüros abgebildet werden.

²⁰ Die Begegnungszone ist eine der Zonen innerhalb eines MSB und zeichnet sich durch ungezwungene Möglichkeiten zum Austausch, bspw. an einem Stehtisch vor einem Kaffeeautomaten, aus.

und Gerstberger 1973) und die dadurch zum Teil entstandene Sichtbarkeit wurden studienübergreifend als wesentlicher Einflussfaktor dieser Veränderung festgestellt (Hua 2007, S. 80, Hwang und Kim 2013, S. 132, Binder et al. 2017). In einzelnen Studien wurde die Korrelation zwischen der Entfernung und der Wahrscheinlichkeit eines wöchentlichen Kommunikationsevents untersucht (Allen 1970, 2007). Dabei wurden die Ergebnisse bestätigt, dass eine größere Entfernung zueinander die Wahrscheinlichkeit regelmäßiger Kommunikation verringert (Allen 1970, 2007). In der nachstehenden Abbildung 25 wird dies verdeutlicht.

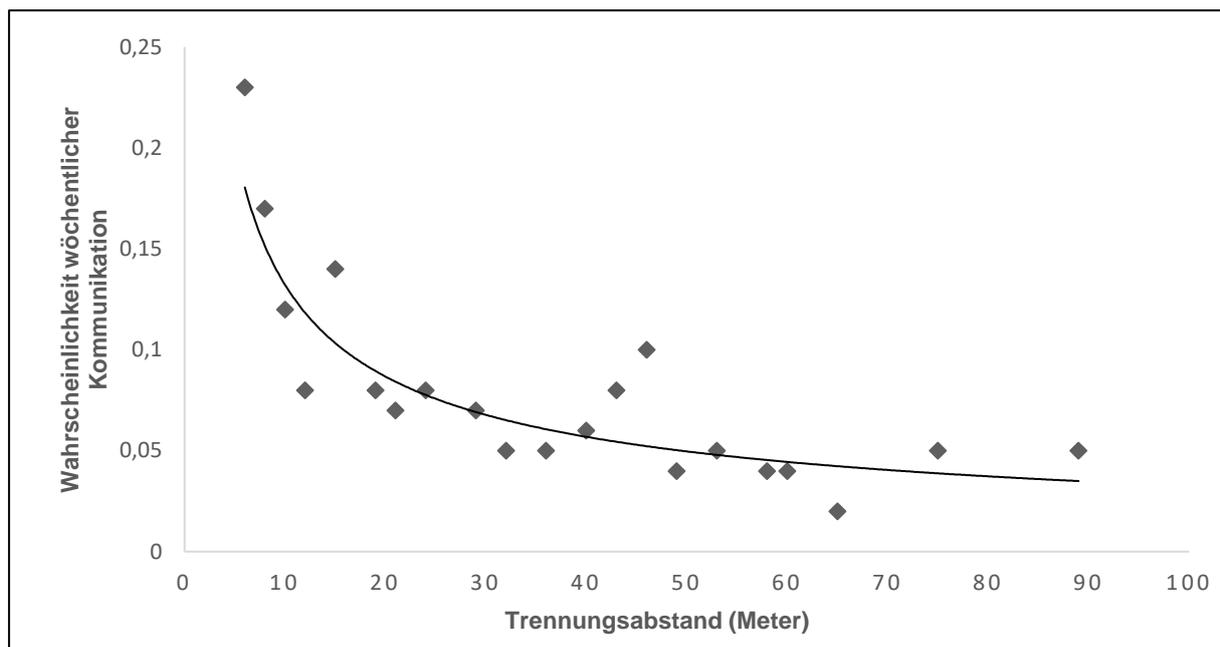


Abbildung 25: Zusammenhang zwischen Distanzen und der Wahrscheinlichkeit zu kommunizieren (Allen 2007, S. 26).

Dabei beschränkt sich die Verringerung der Kommunikation laut einigen Studien nicht nur auf die persönliche Kommunikation, sondern ebenso auf das Telefonieren (Weizenbaum 1966, Bikson und Eveland 1986). Andere Studien beschreiben, wie es trotz der großen Distanz mithilfe moderner Medien oder anderer Optionen möglich ist regelmäßig miteinander zu kommunizieren (Gross 1997, Benford et al. 2001, D'Adderio 2001, Gutwin und Greenberg 2001, You und Pekkola 2001, Gutwin und Greenberg 2002, Elsbach und Pratt 2007, Wajcman und Rose 2011). Dabei wird neben neuen Medien und regelmäßigen Treffen auf die Thematik der „gefühlten Nähe“ eingegangen (Rodden 1996, Wilson et al. 2008). So wird festgestellt, dass sich Personen trotz einer räumlichen Distanz auch dann einander nah fühlen können, wenn sie die gleiche Einstellung, das gleiche (Selbst-)Verständnis haben und auch bisher oft miteinander – über das rein fachlich Informative hinaus – kommuniziert haben

(Wilson et al. 2008). Aufgrund dieser gefühlten Nähe leidet die zukünftige Kommunikation nicht unter einer größeren Distanz (Rodden 1996, Wilson et al. 2008). Ein zusätzlicher Grund, der die allgemeine Distanz zwischen Personen in den Hintergrund rücken lässt, ist die visuelle, aber auch akustische Erreichbarkeit von fachlichen Schlüsselpersonen, z. B. derjenigen mit Erfahrung, Expertise oder Ideen (Heinzen et al. 2018).

Neben Dauer und Häufigkeit verändern sich durch eine neue Arbeitswelt auch Struktur und Inhalt der Kommunikation. Gottschalk (2013) untersuchte dieses Phänomen in einer Verwaltung mit unterschiedlichen Büroräumen. Seine Ergebnisse beziehen sich auf die Bürotypen Einzelbüro, Doppelbüro, Drei- bis Vierpersonenraum, kleiner Gruppenraum, großer Gruppenraum und Großraumbüro. Auffällig sind dabei vor allem die internen Kommunikationsströme, also die innerhalb eines Büroraums stattfindende Kommunikation. Während im Einzelbüro keine interne Kommunikation herrscht, nimmt sie innerhalb des Doppelbüros und des Drei- bis Vier-Personenraums stark zu. Je nach Charakter der zusammensitzenden Personen verschiebt sich der Kommunikationsinhalt stärker vom Fachlichen ins Private. Der Wendepunkt in Bezug auf den Kommunikationsinhalt wird im kleinen Gruppenraum erreicht. In diesem und allen nachgelagerten Büroräumen (großer Gruppenraum und Großraumbüro) steht die fachliche Kommunikation aufgrund der Vielzahl an Personen und der daraus resultierenden sozialen Kontrolle wieder mehr im Fokus. (Gottschalk 2013, S. 13 ff.) Dabei unterscheidet Gottschalk (2013) in seiner Unterteilung ab diesem Punkt zwischen kleinräumig und großräumig (Gottschalk 2013, S. 12). Die Struktur der Kommunikation innerhalb der Teams verändert sich bei zunehmender Größe nicht, die interne Kommunikation innerhalb eines Teams ist davon unabhängig (Gottschalk 2013, S. 13, Binder et al. 2017).

Aus diesen Auswirkungen auf Häufigkeit, Art und Weise der Kommunikation lässt sich ein Effekt auf die Koordination der Arbeit ableiten (Allen 1970, Allen und Gerstberger 1973, S. 7, Fayard und Weeks 2007, Cooper und Haines 2008, Santoro und Farris 2012, Coradi, Heinzen und Boutellier 2015). Die erhöhte Kommunikation untereinander erleichtert die Koordination von Aufgaben, weil sowohl Führungskräfte als auch Teammitglieder über die Handlungen der anderen Kollegen informiert sind und entsprechend handeln können oder zumindest die leitende Person informiert ist und die zu erledigenden Arbeitsaufgaben entsprechend verteilt werden können (s.

bspw. Dourish und Bellotti 1992, Dourish und Bly 1992, Siegel, Westhead und Wright 2003, Leinonen, Järvelä und Häkkinen 2005, Cooper und Haines 2008, Criscuolo, Salter und Ter Wal 2010). In einigen Studien wurde der positive Einfluss dieser verbesserten Koordination auf die Leistungserbringung der jeweiligen Gruppe bestätigt (Teasley et al. 2000, Allen 2007). Neben einer verbesserten Koordination führen neue Arbeitswelten vor allem zu einem Wissensaustausch (Gutwin, Stark und Malecki 2011, Boutellier 2014, Coradi, Heinzen und Boutellier 2015), der das individuelle als auch das organisationale Lernen unterstützt (Nonaka 1991, Nonaka 1994, Nonaka, Toyama und Konno 2000, Teasley et al. 2000, Becker 2007, Coradi, Heinzen und Boutellier 2015) und damit neues Wissen generiert (Nonaka 1991, Nonaka 1994, Hargadon und Sutton 1997, Nonaka, Toyama und Konno 2000, Cross et al. 2001, Carlile 2002, Boutellier et al. 2008, Boutellier 2014, Coradi, Heinzen und Boutellier 2015). Diese Veränderung der Art des Lernens entsteht durch die Sichtbarkeit von Prozessen und Arbeitsfortschritten durch Abbildungen, Zeichnungen oder Prototypen und Personen (Nonaka 1991, Teasley et al. 2000), da dadurch Informationen schneller gewonnen, verarbeitet und umgesetzt werden können (Teasley et al. 2000). Die permanente Verfügbarkeit von Informationen durch die Sichtbarkeit von Prozessen und Arbeitsschritten durch Visualisierungen und die Nähe zu Personen (Nonaka 1991, Teasley et al. 2000) ermöglicht damit die leichtere Verknüpfung von Informationen und schafft damit sowohl auf der individuellen Ebene eine bessere Informationsbasis als auch eine Basis für das Entstehen kreativer Ideen (Becker 2007). Dieser einfache Zugang zum Wissen der anderen Individuen fördert die Entstehung von neuem Wissen im Sinne des SECI-Modells (Nonaka, Toyama und Konno 2000). In diesem Modell entsteht neues Wissen der Gesamtorganisation durch den Austausch von implizitem und explizitem Wissen der einzelnen Individuen in der Organisation untereinander (Nonaka 1994, Nonaka, Toyama und Konno 2000). Durch diese Art des permanenten Informationsaustauschs durch unterschiedliche Medien wird das explorative Lernen gefördert (Coradi, Heinzen und Boutellier 2015). Ausgewogene Arbeitswelten sollten jedoch auch Rückzugsräume bereitstellen, um das explorative Lernen zu fördern, das eine vertiefende Auseinandersetzung mit der Materie erfordert und in der Regel in ungestörter Stillarbeit erfolgt (Coradi, Heinzen und Boutellier 2015). Im Sinne des SECI-Modells muss dieses Wissen, das durch exploratives Lernen entsteht, anschließend wieder den anderen Individuen in der Organisation zugänglich gemacht werden, um das Lernen auf kollektiver Basis

anzustoßen (Nonaka, Toyama und Konno 2000). Insgesamt wird sowohl durch die Ausarbeitung des eigenen Wissens und dessen anschließender Mitteilung an das Kollektiv als auch durch die Generierung neuen Wissens durch das Kollektiv ein Zuwachs an kollektivem Wissen erzielt. Dies wirkt sich wiederum positiv auf den Unternehmenserfolg aus (Weick und Roberts 1993, Cross et al. 2001, Benner und Tushman 2003, Allen 2007, Wajcman und Rose 2011), da das nun vorhandene Wissen für alle nutzbar gemacht wird (Allen 2007, Wajcman und Rose 2011), wodurch Fehler vermieden (Weick und Roberts 1993) und Innovationen angestoßen werden (Benner und Tushman 2003, Bonabeau, Bodick und Armstrong 2008).

In einigen Studien stand bei der Veränderung der Arbeitswelt die Kolokation im Vordergrund. Diese bezeichnet die Nähe der einzelnen Personen, die auf einem bestimmten Level arbeiten, zueinander (Keller 1986). Damit wird im Sinne der Kolokation nicht nur die generelle Nähe zueinander gefördert, sondern es erfolgt eine Segmentierung der einzelnen Arbeitsgruppen, die bspw. in der räumlichen Abgrenzung eines Expertenteams zu anderen Teams mündet (Davenport 2002), wodurch ebenfalls ein positiver Effekt auf den Unternehmenserfolg festgestellt wurde, ohne dass die Gründe dafür im Detail untersucht wurden (McCarrey et al. 1974, Keller 1986, Davenport 2002). Ebenso wurde festgestellt, dass eine neue Arbeitswelt mit kürzeren Wegen den Zugang zu und die Nutzung von verschiedenen Tools, wie bestimmten Werkzeugen oder Wissensquellen, begünstigt (Dourish und Bellotti 1992, Dourish und Bly 1992, Gutwin, Stark und Greenberg 1995, Tucker und Ellis 2004, Leinonen, Järvelä und Häkkinen 2005, Costantini et al. 2010, Wajcman und Rose 2011). Diese intensivere Nutzung der entsprechenden Tools führt wiederum zu einer Steigerung des Unternehmenserfolgs (Tucker und Ellis 2004, Hebert 2012) und begünstigt die Weitergabe von implizitem Wissen bzw. die Zugänglichkeit dieses Wissens für die anderen Individuen in der Organisation (Teasley et al. 2000, Binder 2016).

Neben den genannten positiven Effekten neuer, flexiblerer Arbeitswelten können jedoch auch negative Faktoren, wie das Gefühl fehlender Privatsphäre (McCarrey et al. 1974, Sundstrom, Burt und Kamp 1980) oder eines zu hohen Geräuschpegels (Sundstrom, Burt und Kamp 1980, Sundstrom et al. 1994) auftreten und dadurch zu Unzufriedenheit führen (Oldham und Brass 1979, Sundstrom et al. 1994, Fried et al. 2001, Brennan, Chugh und Kline 2002, Heerwagen et al. 2004, Parkin et al. 2011,

Hebert 2012). Besonders mit dem Umgang des Gefühls einer mangelnden Privatsphäre in einer neuen Arbeitswelt beschäftigen sich viele Studien (McCarrey et al. 1974, Sundstrom, Burt und Kamp 1980, Wineman 1982, Zalesny und Farace 1987, Sundstrom et al. 1994, Teasley et al. 2000, Elsbach 2003, Rashid, Wineman und Zimring 2009, Parkin et al. 2011, Rasila und Rothe 2012, Laurence, Fried und Slowik 2013). Um diesen möglichen negativen Faktoren neuer Arbeitswelten zu begegnen, empfiehlt sich die Einrichtung klarer Zonen in der Arbeitswelt, die konzentrierte Einzelarbeit und Privatsphäre am Arbeitsplatz ebenso wie die Kommunikation mit den Arbeitskollegen ermöglichen. Für alles gibt es entsprechende Zonen, deren Nutzung durch das Management vorgegeben und vorgelebt wird. (Boutellier 2014, Binder et al. 2017) Mithilfe dieser Maßnahmen muss Unzufriedenheit somit nicht zwangsläufig auftreten, durch die neue Arbeitswelt kann im Gegenteil sogar Zufriedenheit gesteigert werden (Allen und Gerstberger 1973, McCarrey et al. 1974, Sundstrom, Burt und Kamp 1980, Davenport 2002, Ullman und Boutellier 2008 (a), Ullman und Boutellier 2008 (b), Hebert 2012, Rasila und Rothe 2012). Entscheidend für die Zufriedenheit mit der neuen Arbeitswelt ist ihre Gestaltung hinsichtlich der Art der Räumlichkeiten, der Klimatisierung, der persönlichen Vorlieben der Mitarbeiter und der Erreichbarkeit aller notwendigen Arbeitsmaterialien (Roelofsen 2002, Ceylan, Dul und Aytac 2008, Costantini et al. 2010, Choi 2011, Dul und Ceylan 2011, Dul, Ceylan und Jaspers 2011). Bei der Frage, ob diese erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit in einem Zusammenhang mit dem Unternehmenserfolg steht, kommen Studien zu unterschiedlichen Ergebnissen. Einige finden heraus, dass dies definitiv der Fall ist (Keller 1986, Choi 2011), andere Studien kommen zu dem Ergebnis, dass kein Zusammenhang vorliegt (Sundstrom, Burt und Kamp 1980, Sundstrom et al. 1994).

Gemäß einigen Untersuchungen kann somit die Gestaltung der Arbeitswelt als solche Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben (Davenport 2002, Roelofsen 2002, Choi 2011, Dul und Ceylan 2011) und ebenso auf die Kreativität wirken (Allen 2007, Ullman und Boutellier 2008 (a), Ullman und Boutellier 2008 (b), Davis 2009, Dul und Ceylan 2011, Dul, Ceylan und Jaspers 2011, Sailer und Haynes 2011). Dabei geht die Untersuchung des Einflusses einer neuen Arbeitswelt auf die Kreativität bis in das 18. Jahrhundert auf Immanuel Kant zurück, der die Aussicht auf die Kirche aus seinem Arbeitszimmer als besonders kreativitätsfördernd empfand und dafür sogar den Baum seines Nachbarn fällte, als dieser ihm die Sicht zu versperren drohte (Wasianski 1804). Allerdings wird in der Absicht, eine kreativitätsfördernde Atmosphäre zu schaffen,

meist intuitiv gehandelt (Malinin 2015). Dabei spielen besonders ästhetische Aspekte eine Rolle. Studien belegen, dass ein als inspirierend wahrgenommenes Umfeld die Kreativität der Personen verstärken kann (McCoy und Evans 2002, Dul und Ceylan 2011, S. 12, Dul, Ceylan und Jaspers 2011, S. 715 f.). In der nachfolgenden Tabelle werden einige kreativitätsfördernde Elemente mit Verweis auf die erkenntnisgewinnenden Studien dargelegt:

Kreativitätsförderndes Element	Beschreibung	Beispielstudien
Pflanzen und Blumen	Natürliche Pflanzen oder Blumen, die sich im Arbeitsumfeld befinden	Ceylan et al. (2008) Shibata und Suzuki (2002, 2004)
Ruhige Farben	Farben, die zur Entspannung beitragen (z. B. Grün, Blau)	Ceylan et al. (2008)
Inspirierende Farben	Farben, die inspirieren (z. B. Gelb, Pink, Rot)	McCoy und Evans (2002)
Fensterausblick in die Natur	Blick auf Bäume, Felder etc.	McCoy und Evans (2002)
Tageslicht	Möglichst viel natürliches Tageslicht am Arbeitsplatz	Ceylan et al. (2008)
Geräusche (positive Geräusche)	Positive Geräusche (Musik, Stille)	Stokols et al. (2002)
Objekte	Die Verfügbarkeit von greifbaren physischen Gegenständen	Al-Anzi (2009) Martens (2011)

Tabelle 4: Beeinflussung der Kreativität durch Elemente (Darstellung nach Binder 2017).

Auch die Fokussierung auf wesentliche Elemente mit einer spartanischen Einrichtung kann kreativitätsfördernd wirken (De Korte, Kuijt und van der Kleij 2011, S. 79, Mehta, Zhu und Cheema 2012, S. 784). Weiterhin kann die permanente Verfügbarkeit von Informationsquellen wie Büchern oder Computern die individuelle Kreativität ebenso fördern (Ceylan, Dul und Aytac 2008, S. 600) wie Begegnungszonen, die eine Zusammenkunft und einen Austausch als ersten Schritt der Wissensgenerierung unterstützen sollen (Boutellier et al. 2008, S. 372, Boutellier 2014). Die Auswirkungen einer neuen Arbeitswelt auf die Wissensgenerierung, Innovation und Unternehmenskultur haben Kallio, Kallio und Blomberg (2015) untersucht. Bei ihrer Studie sind sie ähnlich wie Schein (2010) ethnographisch vorgegangen und haben versucht, durch Interviews und Beschreibungen herauszufinden und zu interpretieren, wie sich eine neue Arbeitswelt auswirken kann (Kallio, Kallio und Blomberg 2015). Dabei wurde die neue Arbeitswelt im Vergleich zur alten beschrieben. Während die

alte Arbeitswelt in einem historischen Gebäude mit vier Etagen im Stadtzentrum angesiedelt war, befindet sich das neue Gebäude in Fluss- und Campusnähe und erstreckt sich über zwei Etagen. Im neuen Gebäude sind diese Etagen durch ein offenes Bürodiesign geprägt, das gut beleuchtet ist und keine physischen Trennungen zwischen oder innerhalb der Abteilungen hat. In der alten Arbeitswelt hingegen gab es neben langen Gängen und engen Treppen eine klare Separierung der einzelnen Abteilungen und eigene Gemeinschafts- und Einzelbüros. Diese Separierung setzte sich in der alten Arbeitswelt durch abteilungseigene Pausenräume fort. Die Gemeinschaftskantine im Keller wurde wenig genutzt und die Ästhetik wirkte durch ausgediente Materialien eher archaisch und autoritär, was durch einen Flur nur für die Verwaltung und große Privatbüros für das obere Management noch verstärkt wurde. (Kallio, Kallio und Blomberg 2015) In der neuen Arbeitswelt hingegen sind Bistros und ein gemeinsamer Pausenraum auf der ersten Etage entstanden, große Fensterbögen und Backsteinwände halten die industrielle Geschichte aufrecht, sorgen aber zugleich für eine angenehme, offene Atmosphäre, die sich zudem in der Vermeidung sichtbarer Statussymbole widerspiegelt (Kallio, Kallio und Blomberg 2015). Die nachstehende Gegenüberstellung verdeutlicht diese Unterschiede.

Aspekte der Arbeitswelten	Altes Gebäude	Neues Gebäude
Lage	Stadtzentrum; historisches Gelände	In Flussnähe, nahe eines Universitätscampus
Anzahl der Etagen	Vier Etagen	Zwei Etagen
Raumaufteilung generell	Lange Gänge, enge Treppen und kleine Aufzüge auf langem, engem Raum, verteilt auf drei miteinander verbundenen Gebäuden	Offenes Bürodiesign verteilt auf zwei offene Räume; gut beleuchtet mit einem Minimum an Wänden, Gängen und Treppen
Raumaufteilung zwischen den Abteilungen	Jede Abteilung ist von anderen durch Wände separiert oder befindet sich auf einer anderen Etage	Keine physische Trennung zwischen den Abteilungen, lediglich eine Aufteilung auf zwei Etagen
Raumaufteilung in den Abteilungen	Jede Funktionseinheit (außer Verwaltung) in ihren eigenen Gemeinschaftsbüros getrennt durch Zwischenwände; private Büros für das obere Management	Alle Funktionseinheiten teilen eine gemeinsame Fläche, die auf zwei Etagen aufgeteilt ist
Pausenräume	Gemeinschaftskantine im Keller; abteilungseigene Pausenräume	Neue Bistros zwischen Erdgeschoss und erster Etage; gemeinsamer Pausenraum auf der ersten Etage
Ästhetik	Ausgediente Materialien; Portraits oder andere Formen von veralteter Kunst; lange Gänge und kleine Fenster; archaisch und autoritär	Unkonventionelles, spielerisches Dekor; Aufrechterhaltung der industriellen Geschichte des Gebäudes, z. B. hohe Decken, große Fensterbögen, Backsteinwände

Statussymbol	Ein Flur nur für die Verwaltung; große Privatbüros für das obere Management; eigene Etage für Editorials; veraltetes Design und Dekor	Keine sichtbaren Statussymbole; Arbeitsplätze, Schreibtische, Computer und Stühle in Standardgröße für jeden
---------------------	---	--

Tabelle 5: Gegenüberstellung der alten und neuen Arbeitswelt (Darstellung nach Kallio, Kallio und Blomberg 2015).

Durch das ethnographische Vorgehen in der Studie mit Interviews und Beobachtungen interpretierten Kallio, Kallio und Blomberg (2015), dass sich die Unternehmenskultur deutlich verändert hat, hin zu einer zukunftsorientierten Haltung, die den Zusammenhalt betont und in der Informationen frei zugänglich und für jeden stets verfügbar sind. Dadurch entstehen sowohl eine höhere Effizienz als auch Kreativität und daraus resultierende Innovationen. Der höhere Geräuschpegel macht sich kaum negativ bemerkbar. (Kallio, Kallio und Blomberg 2015)

Trotz ihrer interpretierten positiven Veränderung in der neuen Arbeitswelt stellen Kallio, Kallio und Blomberg (2015) aber fest, dass es zuvor immer einer vertiefenden Analyse der jeweiligen Bedürfnisse und Gegebenheiten bedarf. Wie eine Arbeitswelt im Detail gestaltet sein sollte, um die positiven Aspekte bezüglich der Effizienz und Innovation zu realisieren, hängt somit immer von der zu verrichtenden Arbeit und den Personen in der Arbeitswelt ab. Daher gibt es kein Pauschalrezept, sondern die Arbeitswelt muss individuell auf die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens abgestimmt werden (Vischer 2008, S. 231). Insbesondere sollte dabei auf die Wirkung der neuen Arbeitswelt auf die Mitarbeiter geachtet werden und darauf, wie die Wahrnehmung der Arbeitswelt durch die Mitarbeiter berücksichtigt werden kann (Wineman 1982, Dourish und Bellotti 1992, Dourish und Bly 1992, Gutwin und Greenberg 2001, Leinonen, Järvelä und Häkkinen 2005, Cooper und Haines 2008). Dabei ist bspw. die Wahrnehmung einer einzelnen Person bezüglich der passenden Beleuchtung, Lautstärke und das Verhältnis zwischen Privatsphäre und Open Space für die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz in dem Gebäude relevant. Im gleichen Gebäude kann diese Zufriedenheit jedoch je nach befragten Personen variieren (Choi 2011) und sich entsprechend auf die Arbeitsleistung jedes Einzelnen auswirken (Choi 2011). Dieses Beispiel hebt die Wichtigkeit der bereits erwähnten individuellen Wahrnehmung hervor. Wie ferner deutlich wird, ist die Wahrnehmung ein aktiver, psychologischer Prozess, in dem bestimmte Reize (in diesem Fall die Umgestaltung der Arbeitswelt) erfasst und interpretiert werden (Buchanan und Huczynski 1985, S. 33). Damit stellt die Wahrnehmung den Ausgangspunkt einer möglichen individuellen Bewertung dar (Ernst 2013, S. 46).

Diese Wahrnehmung der Mitarbeiter bezüglich der eigenen Arbeitswelt wird oftmals als Awareness bezeichnet (s. bspw. Dourish und Bly 1992, Gross 1997, Drury und Williams 2002, Cooper und Haines 2008). Dabei geht Awareness über die rein optische Wahrnehmung, also die Frage, ob die Arbeitswelt im Auge des Betrachters schön ist oder nicht, hinaus, indem sie zusätzlich ein Bewusstsein für die Arbeitswelt umfasst. Zu diesem Bewusstsein gehört bspw. das kreativitätsfördernde oder -hindernde Empfinden der umgebenden Arbeitswelt, Teammitglieder bzw. Mitarbeiter der eigenen Abteilung oder auch die Zugänglichkeit zu den Informationen, die für den individuellen Arbeitsablauf wichtig sind (Drury und Williams 2002). Ein solches Verfügbarmachen der relevanten Informationen durch die entsprechende Arbeitswelt kann bspw. medientechnologisch bei dezentralen Arbeitsgruppen unterstützt werden (Dourish und Bly 1992), dabei ist das Schaffen eines Gruppenbewusstseins ebenso wichtig (Gutwin und Greenberg 2001) wie die notwendige Flexibilität innerhalb der Group-Software, um diese in verschiedenen Anwendungsbereichen und Anwenderkreisen nutzen zu können (Gross 1997). Dadurch wird kollaboratives Arbeiten an einem geteilten virtuellen Arbeitsplatz trotz geographischer Distanz ermöglicht (Gutwin, Stark und Greenberg 1995). Insgesamt können durch eine erhöhte Awareness die Kosten der Informationsgewinnung verringert werden, da Informationen passiv gesammelt oder gezielter gesucht werden können (Dourish und Bellotti 1992). Weiterhin verstärkt das Wissen über die Ziele der Zusammenarbeit sowie das Bewusstsein und die Möglichkeit zur Zusammenarbeit die Identifikation mit dem eigenen Team und der gesamten Abteilung (Leinonen, Järvelä und Häkkinen 2005). Damit besteht die Awareness aus einem direkten Wahrnehmen der Arbeitswelt und einem tiefgreifenden Empfinden dieser Arbeitswelt, welches aus dem Bewusstsein der Personen entspringt. Wenn die Awareness positiv ausfällt, kann dies auch einen entsprechend förderlichen Einfluss auf Gruppenentscheidungen haben: Qualität und Akzeptanz steigen, da die Bedürfnisse des gesamten Teams bzw. der Abteilung bekannt sind (Cooper und Haines 2008) und das eigene Handeln gemäß der Gruppenbedürfnisse unter Berücksichtigung der Handlungen der anderen Gruppenmitglieder und der gemeinsamen Zielerreichung angepasst werden kann (Rodden 1996). Somit wirkt sich die Awareness sowohl auf sichtbare Entscheidungen als auch auf zugrunde liegende Entscheidungen aus. Damit scheint die Awareness als Wahrnehmung und Empfindung der Mitarbeiter eine wichtige Komponente für das Verständnis von Unternehmenskultur zu sein (vgl. Abschnitt 2.6.1). Diese

Erkenntnisse aus der Literatur verdeutlichen, warum versucht wird Awareness so „real“ wie möglich auch in virtuellen Teams sicherzustellen (Leinonen, Järvelä und Häkkinen 2005) und auch ohne persönliche Interaktion ein Kennenlernen zu ermöglichen (Romero-Salcedo et al. 2004).

Awareness steht damit im Einklang mit den zuvor beschriebenen Charakteristika zur Wahrnehmung der Mitarbeiter und erweitert diese durch eine Fokussierung auf ihr Bewusstsein. In der Awareness liegen damit vermutlich auch die zum Teil unterschiedlichen Erkenntnisse der einzelnen Paper begründet, wie bspw. dass die Mitarbeiterzufriedenheit steigt oder sinkt oder gleich bleibt, je nach der individuellen Einschätzung einer neuen Arbeitswelt (Choi 2011). Ein anderes Beispiel ist die Nähe zueinander, die sich teilweise positiv (s. bspw. Allen 1970, 2007, Boutellier et al. 2008, S. 372) oder teilweise negativ (s. bspw. McCarrey et al. 1974, Sundstrom, Burt und Kamp 1980) auswirkt. Diese Wichtigkeit der Awareness ist der Grund für die Vielzahl der Studien, die sich mit diesem Thema auseinandersetzen (Wineman 1982, Dourish und Bellotti 1992, Gutwin und Greenberg 2001, Schmidt 2002, Leinonen, Järvelä und Häkkinen 2005, Cooper und Haines 2008) und erklärt auch die Phänomene, dass sich Personen fremd fühlen, obwohl sie nah beieinander sitzen (Wilson et al. 2008), oder dass sie sich nahe fühlen, obwohl sie weit entfernt voneinander sitzen (Rodden 1996, Wilson et al. 2008). Um das durch eine neue Arbeitswelt angestrebte Gemeinschaftsgefühl zu stärken (Nonaka 1991, Dourish und Bly 1992, Weick und Roberts 1993, Gutwin und Greenberg 2001, Gutwin und Greenberg 2002, Wilson et al. 2008, Rasila und Rothe 2012) und die anderen zuvor beschriebenen Aspekte zu realisieren, ist es unabdingbar, zu verstehen, was die Mitarbeiter wirklich umtreibt, und so die angesprochene Awareness auch tatsächlich sicherzustellen. Dabei geht die Awareness über die angesprochene Bedarfsanalyse hinaus (Leinonen, Järvelä und Häkkinen 2005, Cooper und Haines 2008, Vischer 2008). Aus diesem Grund werden gesonderte Methoden entwickelt, um bspw. die Entwickler von Group-Software-Systemen auf die Besonderheiten bei der Awareness aufmerksam zu machen (Gutwin und Greenberg 2002) oder das Vorhandensein der visuellen Aufmerksamkeit, wie bspw. über Eye-Tracking (Vertegaal 1999), und medientechnologischen Aufmerksamkeit, bspw. über die Auswertung von Computerdaten der Mitarbeiter in der neuen Arbeitswelt (You und Pekkola 2001), nachzuvollziehen.

Insgesamt ist die Awareness der Mitarbeiter bezüglich der Arbeitswelt der Schlüssel zur Erreichung der oben beschriebenen positiven Eigenschaften einer neuen Arbeitswelt, wie einer zielgerichteten Kommunikation, einer schnelleren Koordination und einer verbesserten Ideengenerierung. Sie ist damit unabdingbar und kann primär durch pädagogische oder organisationspsychologische Interventionen erreicht werden, indem Führungskräfte und Mitarbeiter für die Bedürfnisse der (anderen) Mitarbeiter sensibilisiert werden und die durch die Veränderung ins Ungleichgewicht versetzte Unternehmensgemeinschaft bzw. Unternehmenskultur harmonisiert wird. Diese Harmonisierung der unterschiedlichen Elemente innerhalb eines Systems wird in der Konfigurationstheorie nach Mintzberg (1983) dargestellt, in der eine Organisationsform als besonders positiv betrachtet wird, bei der die einzelnen Elemente im Einklang stehen. Wobei dieser Einklang aufgrund eines periodischen Wandels stets neu geschaffen werden muss (Meyer, Tsui und Hinings 1993). Die gesamte Theorie wird im folgenden Teilkapitel zur Digitalisierung ausführlich beschrieben und verdeutlicht an dieser Stelle auch die Gemeinsamkeiten, die in den Veränderungen im Zuge einer neuen Arbeitswelt bestehen.

Die nachstehende Abbildung 26 veranschaulicht den aktuellen Stand der Forschung zur Veränderung in einer Arbeitswelt. Die rot markierte individuelle Unternehmenskultur, die in der jeweiligen Arbeitswelt eines Unternehmens vorherrscht, wurde dabei nicht untersucht. Festgestellt und in den vorangegangenen Ausführungen erläutert wurde der maßgebliche Einfluss der Awareness für eine neue Arbeitswelt, die durch einen Umzug, Umbau oder das Hinzufügen/Entfernen von Gegenständen entsteht. Im Gegensatz zur alten Arbeitswelt kann sich die neue Arbeitswelt hinsichtlich des Kommunikationsverhaltens, der gegenseitigen Sichtbarkeit und des Wegeverhaltens der einzelnen Personen unterscheiden. Dies wiederum kann zu einer erhöhten Effizienz und Kreativität führen, von der aus manche Forscher einen Rückschluss auf Innovation ziehen.

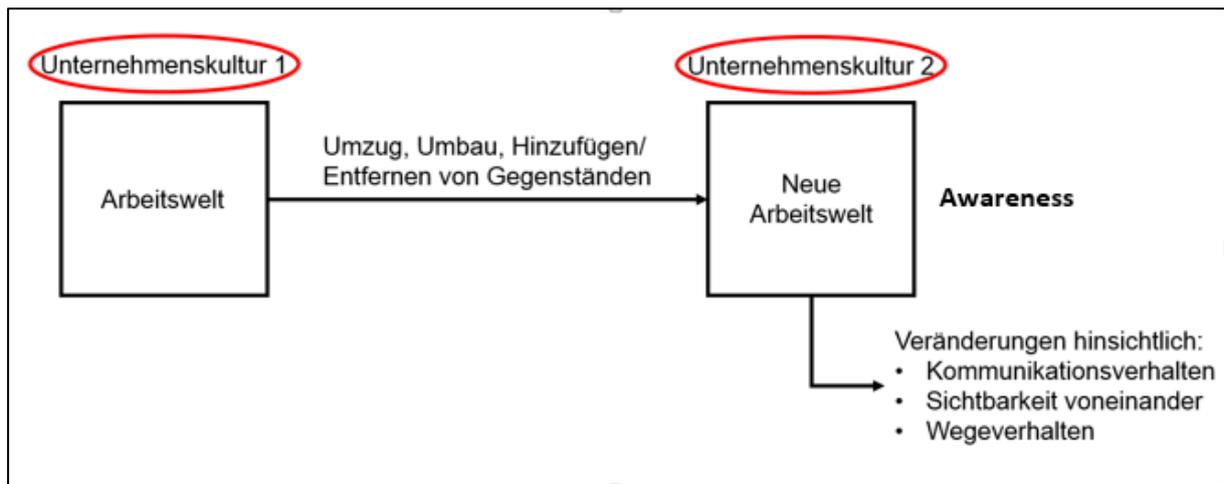


Abbildung 26: Erkenntnisse im Bereich neue Arbeitswelten I (eigene Darstellung 2018).

4.3 Einfluss der Digitalisierung auf die neue räumliche Arbeitswelt

In diesem Abschnitt wird anhand der Digitalisierung exemplarisch die Veränderung in der Arbeitswelt erläutert, die durch makroökonomische Parameter entsteht. Die exemplarische Betrachtung der Digitalisierung soll einen Eindruck von ihrem Einfluss auf eine neue Arbeitswelt geben, ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben. Damit soll gezeigt werden, wie sehr auch makroökonomische Veränderungen auf die Arbeitswelt einwirken und sie entsprechend verändern können. Insgesamt soll durch dieses Teilkapitel für verschiedene Einflussgrößen sensibilisiert werden, die – neben der augenscheinlichen und in Abschnitt 4.2 beschriebenen räumlichen Veränderung – zu einer neuen Arbeitswelt führen können. Dabei ist die Digitalisierung ein Phänomen, von dem viele sprechen, zu dem es aber selten eine klare Definition der Nutzer gibt. So kann Digitalisierung als Überführung von kontinuierlichen Größen in Binärcodes, wie bspw. durch das Anlegen digitaler Datenbanken statt klassischer Bibliotheken oder Archive (Hamidian und Kraijo 2013), verstanden werden. Sie kann jedoch auch weiter gefasst werden, was Schallmo (2016) entsprechend in einer Übersicht zu den Definitionen von Digitalisierung bzw. des digitalen Wandels von unterschiedlichen Autoren zusammenfasst:

Quelle	Definition
BMWi 2015, S. 3	„Die Digitalisierung steht für die umfassende Vernetzung aller Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft sowie die Fähigkeit, relevante Informationen zu sammeln, zu analysieren und in Handlungen umzusetzen. Die Veränderungen bringen Vorteile und Chancen, aber sie schaffen auch ganz neue Herausforderungen.“

Bowersox, Closs und Drayer 2005, S. 22 f.	Digital Business Transformation is a „process of reinventing a business to digitize operations and formulate extended supply chain relationships. The DBT [Digital Business Transformation] leadership challenge is about reenergizing business that may already be successful to capture the full potential of information technology across the total supply chain.“
Capgemini (Westermann et al. 2011, S. 5)	„Digital transformation (DT) – the use of technology to radically improve performance of reach of enterprises – is becoming a hot topic for companies across the globe. Executives in all industries are using digital advances such as analytics, mobility, social media and smart embedded devices – and improving their use of traditional technologies such as ERP – to change customer relationships, internal processes, and value propositions.“
Mazzone 2014, S. 8	„Digital Transformation is the deliberate an ongoing digital evolution of a company. Business model, idea process, or methodology, both strategically and tactically.“
PwC 2013, S. 9	Die digitale Transformation beschreibt den „grundlegenden Wandel der gesamten Unternehmenswelt durch die Etablierung neuer Technologien auf Basis des Internets mit fundamentalen Auswirkungen auf die gesamte Gesellschaft.“
Bouée und Schaible 2015, S. 6	„Digitale Transformation verstehen wir als durchgängige Vernetzung aller Wirtschaftsbereiche und als Anpassung der Akteure an die neuen Gegebenheiten der digitalen Ökonomie. Entscheidungen in vernetzten Systemen umfassen Datenaustausch und -analyse, Berechnung und Bewertung von Optionen sowie Initiierung von Handlungen und Einleitung von Konsequenzen.“

Tabelle 6: Ausgewählte Definitionen im Kontext der Digitalisierung (Schallmo 2016, S. 4).

Aus den beschriebenen Definitionen wird ersichtlich, dass das Verständnis von Digitalisierung deutlich über die reine Umsetzung von Archiven in digitale Datenbanken hinausgeht. Nachfolgend soll der Definition von Bouée und Schaible gefolgt werden, wonach Digitalisierung die durchgängige Vernetzung aller Wirtschaftsbereiche ist, verbunden mit der Anpassung der Akteure an die neuen Gegebenheiten (Bouée und Schaible 2015). Diese Definition erfüllt die Zielsetzung des Kapitels, den Einfluss makroökonomischer Faktoren auf die Arbeitswelt zu veranschaulichen, und geht dabei bspw. über die Beschränkung auf das Internet der PwC-Definition (2003) hinaus, ohne dabei einen radikalen Ansatz nach Bowersox Closs und Drayer (2005) zu verfolgen.

Die im Zuge der Digitalisierung resultierenden Veränderungen in der Arbeitswelt entstehen vor allem dadurch, dass sich viele Arbeitsplätze verändern und bestimmte Tätigkeiten nahezu vollständig durch Computer oder intelligente Artefakte

übernommen werden können (Dengler und Matthes 2015). Die zuerst substituierbaren Tätigkeiten zeichnen sich dabei zumeist durch Einfacharbeit aus (Hirsch-Kreinsen 2016) und sind nicht mit akademischer Bildung verbunden (Buch, Dengler und Stöckmann 2016). Dies führt jedoch aus Sichtweise der Digitalisierungsbefürworter zumeist nicht zu einem Personalabbau (Hammermann und Stettes 2015), sondern zu einer Verschiebung der Arbeitsplätze von klassischen Bürostrukturen hin zu flexibler Heim- und Telearbeit (Rump und Schiedhelm 2015). Damit diese Verschiebung funktioniert und nicht zu einer starken, strukturellen Arbeitslosigkeit der Arbeitnehmer führt, die zuvor vorwiegend Einfacharbeit ausgeführt haben (Hirsch-Kreinsen 2016), müssen die Arbeitskräfte entsprechend qualifiziert werden (Güttel und Schneider 2018, S. 23 f.). Wie groß dieser Effekt der Digitalisierung tatsächlich ist, wird in der Literatur kontrovers diskutiert. Teilweise wird auch explizit darauf verwiesen, dass das Ausmaß noch nicht absehbar ist (Hirsch-Kreinsen, Ittermann und Niehaus 2018, S. 384). Frey und Osborne (2013) gehen davon aus, dass bis zu 47 % aller Arbeitsplätze in Amerika im Zuge der Digitalisierung zukünftig von Computern ersetzt werden können. Das Ergebnis wurde dabei anhand von Expertenmeinungen und der Analyse der beruflichen Tätigkeitsstrukturen ermittelt und soll Aufschluss darüber geben, wie hoch das jeweilige Automatisierungspotenzial für den einzelnen Arbeitsplatz und kumuliert für den gesamten Arbeitsmarkt ist (Frey und Osborne 2013). Beim Übertrag dieser Bewertungskriterien auf den deutschen Arbeitsmarkt ergibt sich, dass hierzulande bis zu 42 % aller Arbeitsplätze durch die Automatisierung zukünftig durch Computer ersetzt werden könnten (Bonin, Gregory und Zierahn 2015). An dieser Auffassung setzen kontroverse Diskussionen vor allem mit dem Argument an, dass die einzelnen Arbeitsplätze zumeist nicht ausschließlich aus Tätigkeiten bestehen, die problemlos automatisiert werden können, sondern sich oftmals aus einem Portfolio an Tätigkeiten zusammensetzen, das in Summe nicht ohne Weiteres digitalisiert werden kann (Bonin, Gregory und Zierahn 2015). Dieser Argumentation folgend, ergibt sich, dass auf dem deutschen Arbeitsmarkt ca. 12 % aller Arbeitsplätze eine relativ hohe Automatisierungswahrscheinlichkeit aufweisen und damit im Zuge der Digitalisierung in ihrer jetzigen Form nicht erhalten bleiben könnten (Bonin, Gregory und Zierahn 2015). Wieder andere Autoren gehen bei 15 % aller Arbeitsplätze von einer hohen Wahrscheinlichkeit aus, substituiert zu werden (Dengler und Matthes 2015), oder folgen bei ihrer Interpretation der ursprünglichen Auffassung von Frey und Osborne und sehen bei der Anwendung dieser Parameter sogar 59 % aller Arbeitsplätze in

Deutschland durch die Digitalisierung gefährdet (Brzeski und Burk 2015). Bei allen abweichenden Zahlen stimmen die Grundüberlegungen der Autoren zu den Arbeitsplätzen, die besonders stark von der Digitalisierung betroffen sind, dahingehend überein, dass dies vor allem gering qualifizierte Berufe sein werden (Frey und Osborne 2013, Bonin, Gregory und Zierahn 2015, Brzeski und Burk 2015, Dengler und Matthes 2015). Dies muss jedoch weder zwangsläufig zur notwendigen Aufwertung der Einfacharbeit bzw. Qualifizierung der Arbeitskräfte führen, damit diese andere Arbeiten außer Einfacharbeit ausführen können, noch den generellen Wegfall der Einfacharbeit bedeuten. Eine weitere Perspektive zeigt auf, dass die Digitalisierung durch einen positiven Wachstums- und Beschäftigungseffekt das Beschäftigungsniveau insgesamt anheben und Einfacharbeit vermehrt entstehen kann, indem die Digitalisierung Tätigkeiten noch stärker strukturiert und damit eher mittlere Qualifikationsgruppen, die eine regelorientierte Arbeit verrichten, substituiert. Durch computergestützte Informationsverarbeitung könnten ursprünglich komplexe Tätigkeiten weitestgehend standardisiert werden, wodurch vermehrt (neue) Einfacharbeit und somit sogar mehr Arbeitsplätze in diesem Bereich durch Digitalisierung entstehen könnten (Kuhlmann und Schumann 2015, Hirsch-Kreinsen und Ittermann 2019).

Die Digitalisierung ist durch die Coronapandemie schneller vorangeschritten als vor der Pandemie absehbar gewesen wäre (ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung 2021, S. 5). Dabei wurde die Digitalisierung unter anderem durch gesetzliche Rahmenbedingungen wie die Homeoffice-Pflicht oder feste Arbeitsgruppen (Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2021) noch verstärkt. Durch das bewusste Einschränken des persönlichen Kontakts, um das Infektionsrisiko am Arbeitsplatz möglichst gering zu halten, mussten neue Wege des Zusammenarbeitens etabliert werden. Die zuvor geschilderte Definition von Digitalisierung als durchgängige Vernetzung aller Wirtschaftsbereiche verbunden mit der Anpassung der Akteure an die neuen Gegebenheiten (Bouée und Schaible 2015) erlangte somit eine stärkere Relevanz. Durch das Angebot von Homeoffice – im Frühjahr 2021 wurde die Möglichkeit zur Nutzung von Homeoffice für 50 % aller Beschäftigten in Deutschland geschaffen (infas, 2021), welches oft kombiniert wurde mit einer Flexibilisierung der Arbeitszeiten (Hertwig 2022, bitkom 2022), und mit deutlich weniger Dienstreisen – allein 2020 haben deutsche Unternehmen dadurch elf Milliarden eingespart (Engels 2021) – veränderte sich die ursprüngliche Bedeutung

des Büros (Hertwig 2022, Reicher und Tietz 2022). Eine Veränderung, die voraussichtlich auch Folgen für die zukünftige räumliche Gestaltung der Arbeitswelt haben könnte. So wird das Büro teilweise bereits als „Ort der Begegnung“ (Tillar 2022) angesehen, da auch nach dem Wegfall der Homeoffice-Pflicht oftmals dem Wunsch der Mitarbeiter nach mehr Homeoffice-Tagen entsprochen wird (n-tv 2022). Dadurch werden teilweise schon jetzt Büroflächen nicht weiter angemietet (Tillar 2022). Ein Umstand, der sich voraussichtlich auch auf die räumliche Gestaltung der Arbeitswelt auswirken wird, da weniger Büroarbeitsplätze vor Ort benötigt werden und sich die Nutzung ändern könnte (vgl. Abschnitt 4.2). Wissenschaftliche Untersuchungen in der Zeit seit der Coronapandemie sind dazu bisher nicht bekannt. Das könnte darin begründet sein, dass das Rückkehrverhalten der Mitarbeiter von Unternehmen noch weiter beobachtet werden muss (Tillar 2022).

Neben diesen Änderungen auf organisationaler Ebene ist, wie bereits zuvor skizziert, davon auszugehen, dass sich Tätigkeitsprofile und dafür notwendige Kompetenzen ändern (Windelband 2014, Hirsch-Kreinsen und Ittermann 2019). Es wird bspw. erwartet, dass „Überblickswissen“ (Windelband 2014, S. 152) sowie die Kompetenzen und Fähigkeiten Gesamtzusammenhänge im digitalen Bereich zu erkennen und diese bestenfalls IT-technisch umzusetzen (Windelband 2014, S. 153) einen größeren Stellwert erlangen. Auch in diesem hochtechnologischen Umfeld wird „Erfahrungswissen“ (Hirsch-Kreinsen 2020, S. 66) unabdingbar sein, um Prozesssituationen zu beherrschen und in der Lage zu sein, situationsbedingt improvisiert informell zu handeln (Hirsch-Kreinsen 2020, S. 128).

Wie schwierig es für Unternehmen ist, diese passenden Mitarbeiter zu finden, zeigen aktuelle Umfragen, die die fehlenden Mitarbeiter mit einem entsprechenden Kompetenz- und Fähigkeitsprofil als ein wesentliches Hindernis bei den eigenen Digitalisierungsbestrebungen beschreiben (DIHK 2022) oder dieses sogar als Hauptgrund für den mangelnden eigenen Fortschritt bei der Digitalisierung im Unternehmen ausgemacht haben (Mittelstand Heute 2022). Entsprechend der voranstehenden Ausführungen hat die Coronapandemie die Digitalisierung beschleunigt und so entsprechende Bedarfe am Arbeitsmarkt noch verstärkt. Ein Umstand, der sich auf die Bildungslandschaft auswirkt und dort entsprechend aufgenommen wird. So teilen viele die Überzeugung, dass zur Vorbereitung auf eine Arbeitswelt 4.0 neben fachspezifischen auch überfachliche Kompetenzen essenziell

sind (vgl. Kircher zit. nach Doyé 2022, S. 262 f.). Diese Kompetenzen gilt es im Bildungswesen zu vermitteln. Um Anreize für eine solche Vermittlung auch im akademischen Umfeld zu schaffen, wurden auf verschiedenen Ebenen Förderprogramme zur Stärkung der digitalen und kompetenzorientierten Lehre aufgelegt. Die Förderprogramme der Stiftung Innovation in der Hochschullehre (2021) und das Bund-Länder-Programm „FH-Personal“ (Gemeinsame Wissenschaftskonferenz 2022) stehen stellvertretend für viele Programme, die sowohl digitale Bildungsmaßnahmen, organisationale Entwicklung in Zeiten der Digitalisierung und die Befähigung von professoralem Personal zur Ausübung dieser Lehre adressieren. Dabei wird stets das Ziel anvisiert, ein Umfeld zu schaffen, das den Studierenden Kompetenzen vermittelt, „um in komplexen, unbekanntem Zukunftskontexten agieren zu können“ (Ehlers 2020, S. 53). Durch diese Förderungen können grundlegende technische Voraussetzungen in Bildungseinrichtungen geschaffen und Fachpersonal eingestellt werden. Es entstehen Lerneinheiten, die die Studierenden bspw. durch Kombination von Expertenwissen, Begleitung durch Lehrpersonal, digitalen Selbstlerneinheiten und individuellen Kompetenzpfaden auf spätere berufspraktische Herausforderungen vorbereiten und gleichzeitig übergreifende Kompetenzen fördern (Stülb, Binder, Steinbrecher i.V.). Damit wird den Empfehlungen aus dem Gutachten der Ständigen Wissenschaftlichen Kommission der Kultusministerkonferenz (SWK) gefolgt. In diesem Gutachten werden unter anderem die Veränderungen im beruflichen Anforderungskontext aufgenommen (SWK 2022, S. 68 f.) als auch auf die Wichtigkeit der passenden Infrastruktur (SWK 2022, S. 80 f.) und die Befähigung des Lernpersonals (SWK 2022, S. 86 f.) eingegangen. Ein weiteres Beispiel wie dieses in unterschiedlichen Bildungsszenarien gelingen könnte, sind Lernfabriken. In diesen Lernfabriken sollen „digitalisierte Arbeits- und Produktionsprozesse mit einer angemessenen komplexen Lernumgebung didaktisch [erschlossen werden]“ (Faßhauer et al. 2021, S. 2). Damit soll dieses Format ebenfalls zur Kompetenzentwicklung der Lernenden beitragen. Dazu wird auch in diesem Lernsetting eine hohe Praxisorientierung, Aktualität, geeignete Infrastruktur und geschultes Lehrpersonal vorausgesetzt (Faßhauer, Wilbers und Windelband 2021, S. 25). In realitätsnahen Anwendungsfällen sollen die Lernenden so Kompetenzen entwickeln, die sie für das Berufsleben benötigen und in die Lage versetzen, ein Gesamtverständnis für die Zusammenhänge zu entwickeln (Faßhauer, Wilbers und Windelband 2021, S. 36). Ähnlich wie bei der zuvor skizzierten digitalen, begleiteten

Praxiselbstlerneinheit sollte auch bei den Lernfabriken der Lernerfolg evaluiert werden, um Weiterentwicklungen einzuleiten und eine Abwägung des finanziellen Aufwands (bis zu einer Million Euro für Lernfabriken) und des Erstellungsaufwands treffen zu können. Abschließende Ergebnisse liegen aufgrund der Aktualität zu beiden Konzepten noch nicht vor (Faßhauer, Wilbers und Windelband 2021, S. 42, Stüb, Binder und Steinbrecher i.V.). Durch diese und andere neue Lernmodelle soll in der Bildung der Grundstein gelegt werden, um Personen auf die beruflichen Anforderungen vorzubereiten und ihnen die Möglichkeit zu geben, den Strukturwandel mitzugestalten und die individuelle Teilhabe sicherzustellen. Damit und mit anderen Aspekten, wie der bspw. Befähigung des Lehrpersonals und der hybriden Ausgestaltung, wird auch den Forderungen der Experten aus der Arbeitsgruppe 9+1 Bundesinstituts für Berufsbildung (bibb) entsprochen (bibb 2022, S. 7).

Anhand der Aktualität der Veröffentlichungen und Gutachten lässt sich erahnen, dass der Diskurs zu den passenden Lehr-Lern-Modellen und den dafür notwendigen Rahmenbedingungen bei weitem nicht abgeschlossen und aufgrund der sich wandelnden äußeren Umstände nicht abzuschließen ist. Insbesondere im Bereich von digitalen Lern-Lehr-Settings sind weitere Veröffentlichungen zu erwarten, wie bspw. im Zuge des geförderten Projekts „Digitale Kulturen in der Lehre entwickeln“ (Dikule) (Universität Bamberg 2022).

Obwohl die Themen Digitalisierung und deren Folgen – auch bedingt durch die Coronapandemie – wie zuvor beschrieben Gegenstand der öffentlichen Debatte sind, soll in der vorliegenden Arbeit kein Diskurs über das tatsächliche Ausmaß der Digitalisierung erfolgen. Denn unabhängig davon, wie groß der Anteil der von ihr betroffenen Arbeitsplätze tatsächlich ist, wird übereinstimmend festgestellt, dass die Digitalisierung einen großen Einfluss auf die neue Arbeitswelt eines Unternehmens haben wird, welcher allerdings final noch zu benennen ist. Folglich wird gefordert, dass sich die Unternehmenskultur anpasst (Osmani 2016, Hirnschal 2018, Herget 2018). Herget (2018) sieht flachere Organisationen, vermehrte interdisziplinäre Projektarbeit, digitale Kommunikation, Kollaboration mit externen Partnern, das Verschwimmen fester Berufsbilder und die Normalität von lebenslangem Lernen verbunden mit der Sicherstellung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit durch die Arbeitnehmer als wesentliche Folgen der Digitalisierung (Herget 2018). Hirsch-Kreinsen erwartet höhere Handlungsspielräume von qualifiziertem Personal, das sich selbstbestimmt in einem

Gestaltungsrahmen bewegt und die Aufgaben im Sinne einer sich selbstorganisierenden Schwarm-Organisation bewältigt (Hirsch-Kreinsen 2015, S. 93 f.). Diese und weitere Faktoren, wie die gefühlte Unsicherheit in der aktuellen Beschäftigung, müssen entsprechend in dem Umgang miteinander und der Unternehmenskultur Berücksichtigung finden. So fordert Herget eine Kommunikation, die einen offenen Umgang mit kritischen Themen, Wertschätzung in der Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, hierarchieübergreifenden und offenen Austausch, Etablierung einer Feedbackkultur und aktives Zuhören berücksichtigt. (Herget 2018) Entsprechende Beispiele, wie sich eine solche veränderte Kommunikation in der Praxis widerspiegelt, werden nicht genannt. Ebenso wenig wird auf die tatsächliche Änderung der Unternehmenskultur eingegangen. Osmani (2016) analysiert die Unternehmenskultur von Google und Daimler im Zuge der digitalen Transformation. Dabei greift er jedoch auf bestehende Instrumente mit den in Kapitel 2 erläuterten Schwächen zurück. Daher sind seine Ergebnisse einer gescheiterten digitalen Transformation der Unternehmenskulturen zwar einleitend informativ, jedoch nur begrenzt aussagekräftig. Hirnschal (2018) fordert weiterhin eine neue Lern-, Gesundheits- und Führungskultur in Unternehmen, um den Herausforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden. Seine Forderungen dahingehend begründet Hirnschal (2018) damit, dass die technische Umsetzung der Digitalisierung nur eine Komponente für ihren Erfolg ist. Die andere Komponente ist sozialer und kultureller Natur und erfordert einen Wandel, der durch einen Verzicht auf Kontrolle in der Arbeitsverrichtung bei mehr Vertrauen und Ergebniskontrolle charakterisiert ist. Die Arbeit wird insgesamt flexibler und kann von vielen Orten aus verrichtet werden, sodass Heim- und Telearbeit immer selbstverständlicher werden. Damit die Möglichkeiten der Digitalisierung erfolgreich genutzt werden können, bedarf es somit sowohl der Schaffung von technischen Voraussetzungen als auch des Umsetzungswillens auf Führungskräfte- und Mitarbeitererebene mit den notwendigen Anpassungen der Arbeitsverrichtung wie auch der Arbeitskontrolle. (Hirnschal 2018)

Diese Forderungen erscheinen nicht verwunderlich, da bei einer tiefergehenden Analyse der eingangs geschilderten Punkte der Qualifizierung von Arbeitskräften und der Verschiebung von Arbeitsplätzen in den Heim- und Telearbeitsbereich sowie der durch den Wandel entstehenden Belastung für die Mitarbeiter ersichtlich wird, dass es einer neuen Art von Führung, Einbindung, Qualifikation und Kommunikation innerhalb der Organisation bedarf, um diesen Ansprüchen gerecht zu werden. Diese

Notwendigkeit wird augenscheinlich bei der Betrachtung eines typischen, drei Schritte umfassenden Anpassungsprozesses im Rahmen der Digitalisierung nach dem abgewandelten Schema von Bouée und Schaible (2015), ergänzt durch einen vierten und fünften Schritt durch den Autor dieser Arbeit. Ein solcher Prozess sieht vor, im ersten Schritt den Einfluss der Digitalisierung auf das eigene Betätigungsfeld, die eigene Industrie zu analysieren. Anschließend wird im zweiten Schritt diese Analyse mit der aktuellen eigenen Position abgeglichen. In diesem Schritt werden Chancen und Risiken betrachtet, betroffene Prozesse, Produkte und Kunden analysiert und bestehende Partnerschaften und eigene Ressourcen, wie bspw. die Kompetenzen der Mitarbeiter, kritisch überprüft. Als Ergebnis werden Umsetzungs- und Kompetenzlücken identifiziert. Im dritten Schritt wird basierend auf diesen Umsetzungs- und Kompetenzlücken ein Plan erstellt, welche Bereiche von der Digitalisierung wie stark betroffen sind und sich entsprechend verändern werden, welche Kompetenzen aufgebaut und mit wem zukünftig zusammengearbeitet werden muss, um diese Veränderung erfolgreich zu gestalten. (Bouée und Schaible 2015, S. 34) Ergänzend zu diesen drei sollte als vierte Phase die Einbindung der Mitarbeiter als Umsetzungsträger erfolgen, indem diese über die Notwendigkeit der Veränderung aufgeklärt und ihre Wünsche für den Transformationsprozess bestmöglich berücksichtigt werden. Erst dann sollten die tatsächliche Umsetzung der zuvor beschlossenen Maßnahmen und die Einbindung der Mitarbeiter in einer fünften Phase erfolgen. Wie wichtig diese Mitarbeiterereinbindung in Veränderungsprojekte jeglicher Art ist, wurde im vorherigen Abschnitt zur Veränderung in der Arbeitswelt bereits erläutert (vgl. Abschnitt 4.2) und wird im weiteren Verlauf dieses Abschnitts nochmals vertieft. Die nachstehende Abbildung 27 veranschaulicht die fünf Phasen.

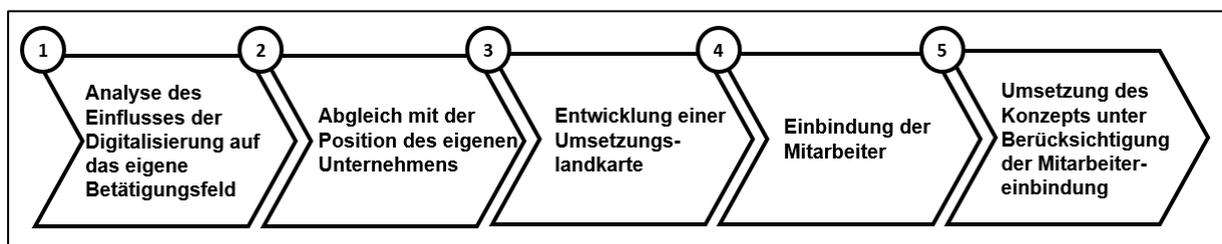


Abbildung 27: Digitaler Transformationsprozess (eigene Darstellung 2018 unter Einbezug von Bouée und Schaible 2015).

Wie wichtig die Ergänzungen des vierten und fünften Schritts sind, wird durch die zuvor beschriebene Awareness der Mitarbeiter für eine neue Arbeitswelt deutlich. Diese Awareness wird auch in der Literatur immer wieder aufgegriffen, wenn ein Wandel beschrieben wird. (Bouée und Schaible 2015) Insbesondere in wissenschaftlichen

Untersuchungen zum sogenannten Changemanagement und den psychologischen Komponenten eines Wandels ergeben sich die Resultate, dass der Mensch im Mittelpunkt der Veränderung steht bzw. stehen sollte (Kühl 2015, Adolph, Rothe und Windel 2016). Diese Mitnahme der Mitarbeiter ist insbesondere bei einer neuen Arbeitswelt erforderlich, die nicht nur den Ort, sondern auch die Art und Weise der Zusammenarbeit verändert, wie es bspw. bei der Digitalisierung der Fall ist (Bouée und Schaible 2015). Auch in diesem Fall sollen die Mitarbeiter im Sinne der Awareness wahrnehmen und spüren, dass sie etwas Sinnhaftes tun (vgl. Abschnitt 4.2).

Dass die Mitnahme der Menschen bei den Veränderungen wichtig ist, wird auch anhand der zunehmenden psychischen Erkrankungen der Mitarbeiter in Zusammenhang mit sich verändernden Arbeitsanforderungen deutlich. Psychische Erkrankungen stellen nicht nur für den Betroffenen selbst, sondern auch für den Arbeitgeber und die Volkswirtschaft eine große Belastung dar. Aufgrund psychischer Erkrankungen entstanden im Jahr 2019 geschlechterübergreifend durchschnittlich 2,6 AU-Tage pro Versicherungsjahr, mehr als jemals zuvor. (Radtke 2020) Psychische Erkrankungen sind auch die häufigste Ursache für krankheitsbedingte Frühverrentungen. Im Jahr 2018 stieg der Anteil für eine vorzeitige Verrentung aufgrund von seelischen Leiden auf 43 % und lag mit durchschnittlich 50,5 Jahren fünf Jahre unter dem Durchschnittswert für das Alter bei frühzeitiger Verrentung aufgrund orthopädischer Erkrankungen. (Hesse et al. 2019) Diese psychischen Erkrankungen resultieren zumeist aus einer falschen psychischen Beanspruchung, wie die psychische Über- sowie Unterforderung am Arbeitsplatz (Joiko, Schmauder und Wolff 2010). Dabei konzentriert sich die Suche nach den Ursachen und Folgen der hohen und wohl weiter steigenden psychischen Anforderungen und Belastungen in der Erwerbsarbeit vor allem auf die veränderten Arbeitsbedingungen. Dies sind unter anderem Flexibilitäts- und Mobilitätserfordernisse, Zeit- und Leistungsdruck sowie ständige Erreichbarkeit. (Lohmann-Haislah 2012, Ulich 2013) Die nachstehenden beiden Studien greifen diese Thematik auf.

Im iga-Report 32 untersucht die Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) die Auswirkungen von Fehlbelastungen am Arbeitsplatz. Dem Report zufolge bestehen deutliche Zusammenhänge zwischen psychischen Fehlbelastungen und Muskel-Skelett-Beschwerden, Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Depressionen und Angststörungen. Auch das Immunsystem, Schlaf, körperliche Aktivität und das

allgemeine Wohlbefinden werden durch psychische Fehlbelastungen beeinträchtigt, jedoch in Form von Begleiterscheinungen und weniger als direkte Folgen. Wichtige Risikofaktoren sind laut der Studie unter anderem Arbeitsüberlastung und geringer Handlungsspielraum, insbesondere aber die Kombination dieser beiden Faktoren (Paridon 2016). Bei Mitarbeitern aller Altersgruppen mit häufigen Arbeitsunterbrechungen treten Belastungen wie Irritationen und emotionale Erschöpfung auf (Baethge und Rigotti 2010). Häufig sind die Beschäftigten Multitasking²¹, Zeitdruck, Monotonie und Störungen bei der Arbeit ausgesetzt. Dabei kennt die psychische Belastung weder Hierarchiegrenzen noch macht sie vor gewerblichen Branchen halt. Faktoren wie das gute soziale Klima oder Handlungsspielräume für die Beschäftigten, um ihre Arbeit zu planen und einzuteilen, helfen jedoch die Belastung zu bewältigen. (Lohmann-Haislah 2012)

Das Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG) hat in Kooperation mit der Unfallkasse Hessen 430 Beschäftigte nach den Gründen und Folgen der Erreichbarkeit gefragt. Es zeigt sich, dass der Großteil der Beschäftigten auch in der Freizeit für dienstliche Belange erreichbar ist. Ungefähr jeder siebte oft oder immer Erreichbare fühlt sich stark oder sehr stark belastet. Die Untersuchung kommt zu dem Schluss, dass fehlende Absprachen einer der Gründe dafür sein könnten, warum viele Menschen auch am Feierabend dienstlich erreichbar sind. (Paridon und Heise 2012) Diese ständige Erreichbarkeit über das Telefon und vor allem die Möglichkeit der Bearbeitung von E-Mails wäre ohne eine zunehmende Digitalisierung in dieser Form bspw. nicht möglich gewesen.

Anhand dieses kleinen Einblicks soll veranschaulicht werden, dass die Awareness nicht nur Auswirkungen auf die Akzeptanz einer neuen Arbeitswelt hat, sondern bei Nichtberücksichtigung auch zu gesundheitlichen Folgen bei den Mitarbeitern führen kann. Entsprechend sollte die menschengerechte Gestaltung von Arbeit (Adolph, Rothe und Windel 2016) auch bei einer zunehmenden Digitalisierung von Beginn an mitgedacht werden. Dabei sollte den Mitarbeitern vermittelt werden, wie die neuen Technologien sie bei ihrer Arbeitsverrichtung kontextabhängig unterstützen können (Adolph, Rothe und Windel 2016). Durch diese Vermittlung der Vorteile der neuen Technologien können neben den psychischen auch die physischen Belastungen der Mitarbeiter verringert werden, falls diese zuvor vorlagen (Adolph, Rothe und Windel

²¹ Multitasking als Variante der Arbeit, bei der versucht wird, mehrere Aufgaben gleichzeitig zu bearbeiten.

2016). Dabei ist zu berücksichtigen, dass jeder Wandel und jeder Mitarbeiter individuell ist und es keine passenden Schablonen gibt. Vielmehr ist es entscheidend, die Individualität des Wandels anzuerkennen und ein paar wesentliche Faktoren bei Change-Projekten zu berücksichtigen, wie eine klare Zielsetzung, eine möglichst hohe Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit, eine entsprechende Kommunikation sowie das Bereitstellen ausreichender Ressourcen für den Wandel. Dabei sind die Mitarbeiter stets die zentrale Ressource und der Schlüssel dafür, dass die mit der Veränderung angestrebte Verbesserung auch erfolgt. (Kühl 2015)

Bei einer Einbeziehung der Mitarbeiter von Beginn an kann zudem die viel zitierte und oftmals verschieden dargestellte Veränderungskurve (bspw. Wangen 2003, Wagner et al. 2010, Schuster, Kohorst und Hassan 2017) schneller durchlaufen werden. Diese Veränderungskurve besagt – über die verschiedenen Darstellungen hinweg –, dass die Mitarbeiter auf eine Veränderung zuerst geschockt reagieren und sie anschließend ablehnen. In den verschiedenen Darstellungen wird von Mitarbeiterleistung, unterschiedlich definiertem unternehmerischen Erfolg oder anderem als Zielgröße der Veränderung ausgegangen. Da jede Veränderung individuell ist und entsprechend auch die Ziele der Veränderung unterschiedlich sind, soll in dieser Darstellung allgemein von Zielerreichung die Rede sein, die auf einem gewissen Ausgangsniveau startet und sich durch die Veränderung mit fortschreitender Zeit hin zu einem Zielniveau entwickeln soll. In den ersten beiden Phasen des Schocks und der Ablehnung liegt das Niveau der Zielerreichung in der Regel unter dem Ausgangsniveau. Die Phase der Ablehnung mündet in der des Widerstands. In dieser Phase nimmt das Niveau der Zielerreichung nochmals ab und liegt deutlich unter dem Ausgangsniveau. Erst in der folgenden Phase der Anpassung erhöht es sich auf das Ausgangsniveau und steigt im weiteren Zeitverlauf bis zur Phase des Commitments auf ein deutlich höheres als das Ausgangsniveau an. (bspw. Wangen 2003, Wagner et al. 2010, Schuster, Kohorst und Hassan 2017) Die nachstehende Abbildung 28 veranschaulicht diese Beschreibung graphisch.

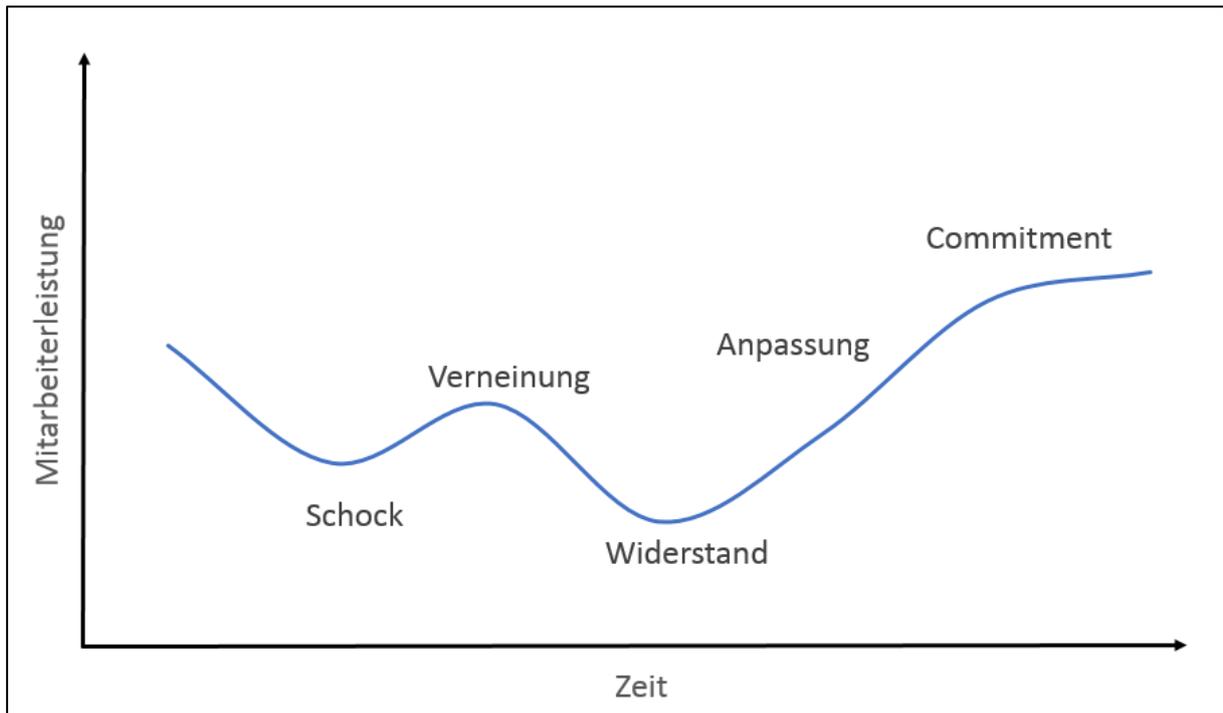


Abbildung 28: Die Veränderungskurve (Darstellung 2019, in Anlehnung an Wangen 2003, Wagner et al. 2010, Schuster, Kohorst und Hassan 2017).

Bei der Betrachtung der Veränderungskurve ist zu berücksichtigen, dass die Darstellung eher eine Vereinfachung ist, die den Wandel zugänglicher machen soll. Der Wandel ist durch eine Individualität charakterisiert, für die es keine Schablonen gibt. Ebenso wie bei der zuvor beschriebenen Bedürfnispyramide nach Maslow liegt die Rechtfertigung der Verwendung daher eher in dem leichteren Zugang und der schnellen Verständlichkeit als der wissenschaftlichen Präzision und Sorgfalt. Trotzdem kann anhand der Veränderungskurve auch in der Praxis anschaulich erläutert werden, warum die Fokussierung auf die Mitarbeiter während einer Veränderung wichtig ist und sie als Träger einer jeglichen Veränderung anzusehen sind und warum die Awareness stets zu berücksichtigen ist. Dadurch entfaltet die Darstellung ihre didaktische Kraft.

In unterschiedlichen Studien zur Awareness der Mitarbeiter wurde festgestellt, dass dieselbe Veränderung aufgrund unterschiedlicher Wahrnehmungen völlig anders wirkt (Choi 2011) und die Identifikation mit der Veränderung durch unterschiedliche Maßnahmen erhöht werden kann (Leinonen, Järvelä und Häkkinen 2005). Zu diesen Maßnahmen, die zu einer erhöhten Identifikation der Mitarbeiter mit dem Veränderungsprozess führen sollen, gehört ihre frühzeitige Einbeziehung in den Veränderungsprozess, um sie entsprechend auf die neuen Herausforderungen vorzubereiten. Dabei sollten ihre Bedürfnisse im Vorfeld der Umsetzung berücksichtigt

werden, da es von ihrer Wahrnehmung und dem Bewusstsein für die neuen Anforderungen im Zuge der Digitalisierung abhängt, ob die entwickelte Umsetzungslandkarte im fünften und letzten Schritt (vgl. Abbildung 27) erfolgreich umgesetzt werden kann und die Mitarbeiter die neue Arbeitswelt als gesunde Arbeitsumgebung und -atmosphäre empfinden. Die Wichtigkeit der Awareness wurde dabei in Abschnitt 4.2 ausführlich beschrieben, in verschiedenen Studien belegt (Wineman 1982, Gutwin, Stark und Greenberg 1995, Gutwin und Greenberg 2001, Schmidt 2002, Cooper und Haines 2008) und auch die Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter beschrieben.

Zur weiteren Begründung der Wichtigkeit des Einbezugs von Pädagogik bzw. Erziehungswissenschaften und Psychologie im Rahmen der digitalen Transformation sollen der aktuelle Stand der Digitalisierung und die sich bietenden Möglichkeiten nochmals aufgezeigt werden. Die elektronische Akte für Mitarbeiter oder Arbeitsabläufe anstatt der Akte im Aktenschrank ist der Anfang (Müller-Mielitz 2018). Darüber hinaus bietet die Digitalisierung die Möglichkeit für schnelle, einfache Kommunikation und das vollständige Abbilden von Arbeitsprozessen in einer virtuellen Realität (Rumpf 2018) sowie die Ausführung einfacherer Arbeitsabläufe vollautomatisch durch Roboter (Brzeski und Burk 2015). Viele Arbeitsplätze sind davon betroffen, indem klassische Betätigungsfelder entfallen (Bonin, Gregory und Zierahn 2015) und neue entstehen (Dengler und Matthes 2015). Die Grenze zwischen Privat- und Berufsleben schwimmt durch die Möglichkeit, die Arbeit überall, auch zu Hause, zu erledigen. Dabei wird sich sowohl die klassische Teamarbeit als auch Kommunikation hin zu virtuellen Teams und virtuellem Austausch verlagern. (Rumpf 2018) Es ändern sich damit sowohl die Tätigkeitsbereiche einzelner Arbeitnehmer als auch die Aufgabenzuschnitte für bestehenbleibende Tätigkeiten. Die Arbeitnehmer einer zukünftigen digitalisierten Arbeitswelt sollten bestenfalls einen akademischen Abschluss oder eine weiterführende Ausbildung (Meister, Techniker) vorweisen können. (Dengler und Matthes 2015) Dieses erworbene Expertenwissen wird auch zukünftig auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt werden (Frey und Osborne 2013, Bonin, Gregory und Zierahn 2015). Hinzu kommen unter anderem Online-Kompetenzen, Planungs- und Organisationsfähigkeit, Selbstständigkeit, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit (Hammermann und Stettes 2016) sowie Überblickswissen (Windelband 2014).

Dass bei einem solchen „disruptiven Wandel“ (bspw. Arbeitskreis Unternehmensführung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2018, Vorwort, S. X), wie ihn die Digitalisierung zu verursachen vermag, die Summe an Arbeitsplätzen nicht zwangsläufig abnehmen muss, wird in verschiedenen Veröffentlichungen kontrovers diskutiert (Bonin, Gregory und Zierahn 2015, Brzeski und Burk 2015, Hammermann und Stettes 2015, Dengler und Matthes 2015, Hirsch-Kreinsen 2016). Die Diskussion geht aktuell so weit, dass dieser disruptive Wandel bisher ausgeblieben ist (Hirsch-Kreinsen 2021). Die Diskussion geht dabei im Wesentlichen in den Positionen auf, dass die Effekte der Digitalisierung positiv für den Arbeitsmarkt sind (Bonin, Gregory und Zierahn 2015, Hammermann und Stettes 2015, Dengler und Matthes 2015) oder zu einer massiven Arbeitslosigkeit bei geringer qualifizierten Arbeitskräften führen können (Brzeski und Burk 2015, Hirsch-Kreinsen 2016). Einigkeit besteht zwischen beiden Lagern allerdings dahingehend, dass der Mensch der Treiber der Umsetzung ist und für die digitale Transformation entsprechend befähigt werden muss (Bonin, Gregory und Zierahn 2015, Brzeski und Burk 2015, Hammermann und Stettes 2015, Dengler und Matthes 2015, Hirsch-Kreinsen 2016). Daher ist es nicht verwunderlich, dass die pädagogische Komponente der Führung in einer digitalen Transformation eine wesentliche Rolle spielt (Arbeitskreis Unternehmensführung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft 2018, Palumbo 2018, Rumpf 2018, Siegemund 2018). So wird bspw. darauf eingegangen, dass die Führung im digitalen und analogen Arbeitsbereich authentisch und in sich stimmig sein muss (Rumpf 2018).

Die durch die Digitalisierung hervorgerufenen Veränderungen können dabei auch aus wissenschaftstheoretischer Sicht analysiert werden, bspw. durch die Systemtheorie, die das Unternehmen als ein System mit einer Systemumwelt darstellt und für alle Bereiche der Sozialität angewendet werden kann. Alle Elemente innerhalb eines Systems sind miteinander verbunden und beeinflussen sich durch Kommunikation, Wahrnehmung und Wirkung gegenseitig. Außerdem entwickelt sich ein System auf verschiedene Art und Weise und ist immer selbstbezüglich in der Entwicklung. Bis zur Liquidierung des Systems ist seine Entwicklung niemals abgeschlossen. (Luhmann 1970, Luhmann und Baecker 2002)

Ein anderer Ansatz ist die Konfigurationstheorie, in der Mintzberg (1983) die komplexe Realität organisationaler Strukturen und Dynamiken in einem gemeinsamen

theoretischen Bezugsrahmen darstellt, der die Form eines Pentagons hat und damit die fünf Konfigurationen symbolisiert, in deren Realitätsgrenzen reale Strukturen und Situationen wiedergefunden werden können (Mintzberg 1983, S. 375). Die Konfigurationstheorie wurde im Rahmen der Awareness für die Arbeitswelt und insbesondere für eine neue Arbeitswelt bereits kurz erwähnt. Dabei wird der Wandel von Organisationen in der konfigurationstheoretischen Organisationstheorie grundsätzlich als episodisch angesehen. (Meyer, Tsui und Hinings 1993) Entsprechend wechseln sich Phasen des inkrementellen, graduellen Wandels und der Stabilität mit Phasen eines radikaleren Wandels ab, wobei die Phasen unterschiedlich lang sein können. Dies ist bedingt durch die Ansicht der Organisation als Summe eng miteinander verbundener Elemente (wie Strategie, Kultur, Strukturen, Motivation). (Arbeitskreis für Betriebswirtschaft 2018, S. 70) Damit ist die Konfigurationstheorie der Systemtheorie in der Ansicht der eng miteinander verbundenen Elemente sehr ähnlich. In der Konfigurationstheorie streben die Elemente untereinander nach Konsistenz und einem stabilen Muster, das durch inkrementellen Wandel empfindlich gestört werden kann, wenn dadurch unterschiedliche Elemente untereinander in Disharmonie gebracht werden. Dies kann geschehen, wenn sich das System in einzelnen Teilen, nicht aber als Ganzes verändert. (Miller 1982) Diese mangelnde Adaption an die Umwelt kann durch die Beharrungskräfte des Systems herbeigeführt werden, wodurch eine mangelnde Passung zwischen der Organisation und ihrer Umwelt entsteht. Um diese Passung wieder herstellen zu können, muss die Organisation ihre grundlegende Konfiguration verändern. (Arbeitskreis für Betriebswirtschaft 2018, S. 70) Auf dem Weg zu dieser Anpassung von einem effektiven Organisationstypen zum anderen muss die Organisation unter Umständen viele Veränderungen durchführen (Miller 1982). Dieser Ansatz steht in einem gewissen Gegensatz zu der Überzeugung anderer Forscher, die die Bedeutung des inkrementellen, kontinuierlichen Wandels für Organisationen hervorheben (Brown und Eisenhardt 1997). Bei den Befürwortern der Konfigurationstheorie hingegen wird dieser ausschließlich inkrementelle, kontinuierliche Wandel als ungeeignet angesehen, die Organisation entsprechend den Umweltaforderungen anzupassen, und diese Sichtweise auch mit Empirie belegt (Burke 2014). Diese Nichteignung wird für die Kritiker insbesondere im Kontext der Digitalisierung deutlich, da der Wandel in diesem Fall oftmals als disruptiv bezeichnet wird (Arbeitskreis für Betriebswirtschaft 2018, S. 70). In konfigurationstheoretischen Ansätzen ist letztlich zu beachten, dass sich der Erfolg von organisationalem Wandel

in jedem Fall (inkrementell und radikal) daran bemisst, ob durch den Wandel eine harmonische Anordnung der einzelnen Elemente innerhalb der Organisation zueinander erreicht werden konnte (Arbeitskreis für Betriebswirtschaft 2018, S. 70 f.). Diese harmonische Anordnung, die unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Befindlichkeiten der einzelnen Elemente (wie bspw. Mitarbeiter) entsteht, wurde bereits unter dem Punkt der Awareness als Schlüssel für die erwartungsgemäße Auswirkung einer neuen Arbeitswelt identifiziert, wodurch die Ähnlichkeiten des Wandels im Zuge eines Umzugs, Umbaus und des Entfernens/Hinzufügens von Gegenständen (räumliche Arbeitswelt) sowie der Digitalisierung verdeutlicht werden.

Dem aufmerksamen Leser ist bereits aufgefallen, dass das Thema Digitalisierung sowohl in der Tageszeitung als auch in der Fachpresse omnipräsent ist – weitaus präsenter als die Veränderung in der räumlichen Arbeitswelt. Ebenso werden zahlreiche Konferenzen zum Thema Digitalisierung ausgerichtet und sonstige Veranstaltungen dazu angeboten. Oftmals wird dabei beschrieben und diskutiert, wie sich Arbeitspraktiken und -strukturen im Rahmen der Digitalisierung verändern werden (Pagel 2019). Wie bereits in der zuvor beschriebenen Definition zur Digitalisierung verdeutlicht, hat dies jedoch nicht nur praktische Bedeutung für Prozesse, sondern auch für das Management und die Organisation insgesamt. Diese praktische Bedeutung spiegelt sich unter anderem in der umfassenden Investition in digitale Technologien und Geschäftsmodelle (wie bspw. die Plattformökonomie) wider. Außerdem entstehen neue Berufsbezeichnungen, wie bspw. CDO, Chief Digital Officer, oder Data Scientists (Arbeitskreis für Betriebswirtschaft 2018, S. 71). Wie sich die Digitalisierung aber konkret auf die Führung und die Unternehmenskultur auswirkt, ist momentan noch unklar. Dies liegt vor allem daran, dass es wenig originär wissenschaftliche Literatur gibt und viel zitierte Arbeiten zumeist von Ministerien und Beratungen erstellt oder beauftragt werden. Diese sind zumeist hypothesenbehaftet und zukunftsorientiert (Gabel und Tokarski 2014, George, Haas und Pentland 2014) oder beschreiben die Entwicklungen eher deskriptiv und wertend als analytisch (Lehky 2011). Auch die Veränderungen, die im Zuge der Coronapandemie Einzug gehalten haben, scheinen nach der fortlaufenden Recherche durch den Autor wissenschaftlich zum Großteil noch nicht abschließend untersucht zu sein. Nach Sichtung der aktuellen Veröffentlichung und dem häufigen Erscheinen von neuen Veröffentlichungen ist in Zukunft mit deutlich mehr Veröffentlichungen zu rechnen. Ein Umstand, der auch durch anstehende Ausgaben von Fachzeitschriften, wie bspw. „bwp@ Berufs- und

Wirtschaftspädagogik – online“ (bwpat) oder „Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis – BWP“ (BWP) aufgegriffen wird. Hier werden die durch die Digitalisierung ermöglichten Veränderungen in einen neuen Zusammenhang gesetzt, wie berufliche Bildung und Regionalentwicklung (bwpat, Ausgabe 44, Juni 2023) oder Prüfungen (digital / kompetenzorientiert) (BWP, Ausgabe 3/2023).

Diesem Anspruch einer originär wissenschaftlichen Betrachtungsweise stellt sich die konfigurationstheoretische Perspektive bei der Betrachtung der Digitalisierung der Arbeitswelt. Dazu sollen die Dimensionen und Elemente der Digitalisierung sowohl auf empirischer als auch konzeptioneller Basis fundierter verstanden werden. Weiterhin müssen für die praktische Nutzung der Chancen der Digitalisierung die verschiedenen konstituierenden Dimensionen und Elemente in Harmonie gebracht werden. Diese Harmonie kann nur individuell für ein Unternehmen erreicht werden, da die individuellen Besonderheiten, Kompetenzen und Kenntnisse des Unternehmens berücksichtigt werden müssen. (Arbeitskreis für Betriebswirtschaft 2018, S. 72) Nach einer umfassenden Literaturrecherche sollen im Folgenden die zentralen organisationalen sowie individuelle und interaktionale Dimensionen der Digitalisierung kurz vorgestellt werden.

Organisationale Dimensionen und ihre Elemente

In der Regel lassen sich jedoch drei prägende Dimensionen (Prozesse, Information und Daten, Strukturen und Koordination) mit ihren jeweiligen Elementen unterscheiden (Arbeitskreis für Betriebswirtschaft 2018, S. 72). Wie bereits zuvor beschrieben, ist der erste Akt der Digitalisierung zumeist die Einführung neuer Softwaretechnologien und -systeme. In der Regel werden Geschäfts-, Arbeits- und Kommunikationsprozesse dadurch beschleunigt, standardisiert und (teilweise) automatisiert. (Arbeitskreis für Betriebswirtschaft 2018, S. 72) Die Veränderung der Prozesse ist daher die erste zentrale Dimension und die Veränderungen innerhalb der einzelnen Prozesse stellen die dazugehörigen Elemente dar. Durch die fortschreitende Digitalisierung können – wie zuvor beschrieben – Stellen und ganze Berufsgruppen wegfallen, an deren Stelle dann intelligente Artefakte treten. Unter dem Stichwort „Soziomaterialität“ (Orlikowski 2007) wird in der Wissenschaft und Forschung untersucht, wie Algorithmen als Akteure in der Organisation gesehen und erfasst werden können. Nach diesem Verständnis werden digitale Technologien als Nicht-Menschen gleichwertig wie Menschen im Sinne der Akteur-Netzwerk-Theorie behandelt. (Latour 2005) Die diesbezügliche

Forschung leistet damit einen Beitrag zum Verständnis innerhalb eines konfigurativen Systems (Arbeitskreis für Betriebswirtschaft 2018, S. 72).

Außerdem wird für die Digitalisierung von Prozessen neben Hardware auch Software benötigt, die wiederum Daten und Informationen speichert. Diese Daten und Informationen tragen zu der Entwicklung von Softwarelösungen bei, wie Decision Support Systems oder Business Intelligence Analytics, welche die organisationale Entscheidungsfindung unterstützen. (Shollo und Galliers 2016) Diese Softwarelösungen werden u. a. für die präzisere Vorhersage von Sachverhalten genutzt, woraus dann entsprechende Entscheidungen und Interventionen abgeleitet werden und sich das Führungsverhalten innerhalb der Organisation verändert. Galbraith spricht von „shift in power from experienced and judgmental decision makers to digital decision makers“ (Galbraith 2014). Durch diese Unterstützung in der Entscheidungsfindung würden Führungskräfte einen hybriden Charakter annehmen. Die Entscheidungshilfen, die durch die Softwarelösung bereitgestellt werden, würden im Normalfall ebenfalls zu den Entscheidungen der Führungskraft und nur im Bedarfsfall durch die Führungskraft vorher oder auch erst im Nachhinein korrigiert werden. (Arbeitskreis für Betriebswirtschaft 2018, S. 73)

Durch diese Veränderung in der Entscheidungsfindung verändern sich auch die hierarchischen Strukturen und die Koordination untereinander. Durch die durch Softwarelösungen bereitgestellten Entscheidungshilfen nimmt die Notwendigkeit des klassischen Managements ab. (Arbeitskreis für Betriebswirtschaft 2018, S. 73) Es wird argumentiert, dass die zunehmende Verfügbarkeit und Nutzbarkeit von Daten zu einer Demokratisierung von Organisationsstrukturen führen kann, die durch intelligente Algorithmen und datengetriebene Entscheidungen ermöglicht wird (Zammuto et al. 2007, Berner, Graupner und Maedche 2014). Durch die Softwarelösungen sind relevante Informationen damit auf den meisten Hierarchieebenen verfügbar und nutzbar, wodurch eine Machtverschiebung innerhalb des Unternehmens zu den Mitarbeitern erfolgen kann. Dies wird in der Literatur damit begründet, dass Macht im Unternehmen derjenige hat, der die Informationen kennt und daraus ableitend Entscheidungsmacht besitzt. (Orlikowski und Robey 1991) Wenn im Zuge der Digitalisierung auch die operativen Mitarbeiter Kenntnis über die Informationen erhalten, führt dies zu einem Empowerment dieser Mitarbeiter (Elmes, Strong und Volkoff 2005). Neben dem Empowerment führt die permanente Datensammlung

jedoch zu einer zunehmenden Überwachung und Steuerung der Mitarbeiter. Dieser Aspekt wird unter der Bezeichnung digitaler Taylorismus diskutiert. (Morlok, Matt und Hess 2015, Staab und Nachtwey 2016)

Individuelle und interaktionale Dimensionen

Die Digitalisierung erfordert auf der individuellen Ebene sowohl neue Fähigkeiten als auch auf der interaktionalen Ebene neue Formen der Motivation, Führung und Zusammenarbeit. Dabei ergeben sich bestimmte Aspekte als Schlussfolgerungen aus den Veränderungen auf der organisationalen Ebene. (Arbeitskreis für Betriebswirtschaft 2018, S. 73)

So sind spezifische individuelle Kompetenzen notwendig, um auf der individuellen Ebene mit den Anforderungen der Digitalisierung umgehen zu können. Diese äußern sich unter anderem in dem Umgang mit einem erhöhten Autonomiegrad in der digitalisierten Arbeitswelt. Wenn kein Mitarbeiter in diesem Bereich der autonomen Arbeit über ausreichende Kompetenzen verfügt, kann dies negative Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter haben. (Clauss, Moschny und Eicker 2016) Weiterhin kann die verstärkte Nutzung digitaler Technologien psychische Störungen durch die Neuartigkeit der Arbeitssituation und -anforderungen auslösen. Dies kann sich bis zu negativen Einflüssen auf die Lebensweise und die Produktivität am Arbeitsplatz auswirken. (Rosen und Cheever 2013) Wie bereits unter den organisationalen Dimensionen beschrieben, wirkt sich die Datenspeicherung im Sinne der Akteur-Netzwerk-Theorie dahingehend aus, dass Mensch und Maschine als gleichberechtigte Elemente angesehen werden. Diese Sichtweise erfordert verstärkt Kompetenzen in der Mensch-Maschine-Interaktion (Benbasat 2010) und in der eigenständigen Integration von Technologien in das Arbeitsumfeld (Selwyn 2003).

In diesem Zusammenhang wird häufig das Konzept der Affordance genannt, das die Mensch-Maschine-Interaktion als erfolgreich bezeichnet, wenn die Technologie den Nutzer bei der Zielerreichung unterstützt. (Arbeitskreis für Betriebswirtschaft 2018, S. 74) Dabei wird unter anderem untersucht, wie sich die neuen Technologien auf den wahrgenommenen Stress auswirken (Arnetz 1997), und festgestellt, dass Arbeitsüberlastung und Rollenunklarheit (Reyt und Wiesenfeld 2015) sowie die Möglichkeit der Überwachung und Kontrolle durch die Digitalisierung negativen Stress verursachen können (Ayyagari, Grover und Purvis 2011). Dabei ist der wahrgenommene Stress von der individuellen Nutzung der Technologien durch den

Anwender abhängig (Wang, Shu und Tu 2008, Ayyagari, Grover und Purvis 2011) und wird darüber hinaus durch die Persönlichkeit des Individuums beeinflusst (Morlok, Matt und Hess 2015). Bei der Befähigung der Mitarbeiter für die digitalisierte Arbeitswelt sollte also immer auch die individuelle Komponente berücksichtigt werden.

Auch diese Berücksichtigung spiegelt sich in der Führung und Zusammenarbeit wider. Neben der bereits beschriebenen wachsenden Selbstbestimmung der Mitarbeiter stehen hier durch die steigende Möglichkeit der Überwachung und Kontrolle vor allem neue Formen der Zusammenarbeit von Teams und sich verändernde Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen im Fokus (Arbeitskreis für Betriebswirtschaft 2018, S. 75). Außerdem wird über die Art und Weise der Einflussnahme von Führungskräften in flacher werdenden Hierarchien in der Literatur geschrieben und ein Führungsverständnis abgeleitet, das die Partizipation und Identifikation der Mitarbeiter stärker als zuvor fördert (Palumbo 2018). Trotz der bereits erfolgten und beschriebenen Forschung hinsichtlich Führung und Zusammenarbeit gibt es weiterhin Forschungsbedarf zu den Auswirkungen auf die Unternehmenskultur (Gal, Blegind Jensen und Lyytinen 2014). In diesem Bereich wurden bisher nur einzelne Fallstudien durchgeführt, die sich vor allem auf die Erwartungshaltung der Mitarbeiter und neue Praktiken fokussieren, die bspw. durch die Nutzung von BlackBerries entstehen (Orlikowski 2007).

Damit bestätigt die konfigurationstheoretische Betrachtung der Digitalisierung, dass nur durch eine besondere Art von Führung sichergestellt werden kann, dass die Qualifizierung, die für eine Partizipation am digitalen Wandel notwendig ist, auch entsprechend so durchgeführt werden kann und soll, dass der Wandel von den Mitarbeitern angenommen werden kann. Die Vorteile der Digitalisierung für die Mitarbeiter sollen – auch dadurch – in den Vordergrund treten, sodass der Mitarbeiter den Wandel nicht als Belastung wahrnimmt. Eine Möglichkeit, dies zu erreichen, ist bspw., den Mitarbeitern das Nutzen der gestiegenen Flexibilisierung inklusive Homeoffice zu ermöglichen. (Rumpf 2018) Verbunden mit einem grundsätzlichen Vertrauen in die Mitarbeiter (Becker und Haas 2015, Güttel und Schneider 2018) kann durch solche Maßnahmen erreicht werden, dass die Identifikation mit dem Unternehmen steigt und der Mitarbeiter die Arbeit nicht als Belastung wahrnimmt, sondern als Spaß und Freude (Siegemund 2018). Die bereits zuvor ausführlich beschriebene Wahrnehmung und Awareness der Mitarbeiter hinsichtlich der einzelnen

Maßnahmen und der gesamten neuen Arbeitswelt ist in diesem Fall von entscheidender Bedeutung (vgl. oben).

Die Erkenntnisse des Abschnitts 4.3 werden in der nachstehenden Graphik zusammengefasst. Dabei wird im Vergleich zu den Resultaten des Abschnitts 4.2, vgl. auch nachstehende Abbildung 29, offensichtlich, dass die Digitalisierung, als eine Einflussgröße auf die Veränderung in der Arbeitswelt, ähnliche Effekte aufweist wie eine rein räumliche Veränderung. Dies wird insbesondere anhand der Wirkung der neuen Arbeitswelt und des Bewusstseins der Mitarbeiter für die Veränderung in der Arbeitswelt deutlich. Im Sinne von Awareness sind eine Partizipation und die Berücksichtigung der Wahrnehmung der Mitarbeiter entscheidend (vgl. oben in diesem Abschnitt). Ergänzend sind durch die Digitalisierung jedoch auch Aufgabenzuschnitte und Tätigkeitsbereiche betroffen, sodass eine zusätzliche Einbindung und Qualifikation der Mitarbeiter in Verbindung mit einer angepassten Art der Führung erfolgen muss. Weiterhin wurde in dem Abschnitt aufgezeigt, dass sich einige Forscher zwar abstrakt mit dem Einfluss der Digitalisierung auf die Unternehmenskultur beschäftigen, dabei wird jedoch nicht analysiert, wie individuelle Unternehmenskultur auf die beschriebenen Veränderungen im Vergleich zum vergangenen Status quo reagiert, sondern es werden – zumeist relativ abstrakte, zukünftig mögliche – Veränderungen von einer allgemeineren, übergeordneten Perspektive beschrieben. Die nachstehende Abbildung 29 fasst diese Erkenntnisse des Abschnitts 4.3 graphisch zusammen.

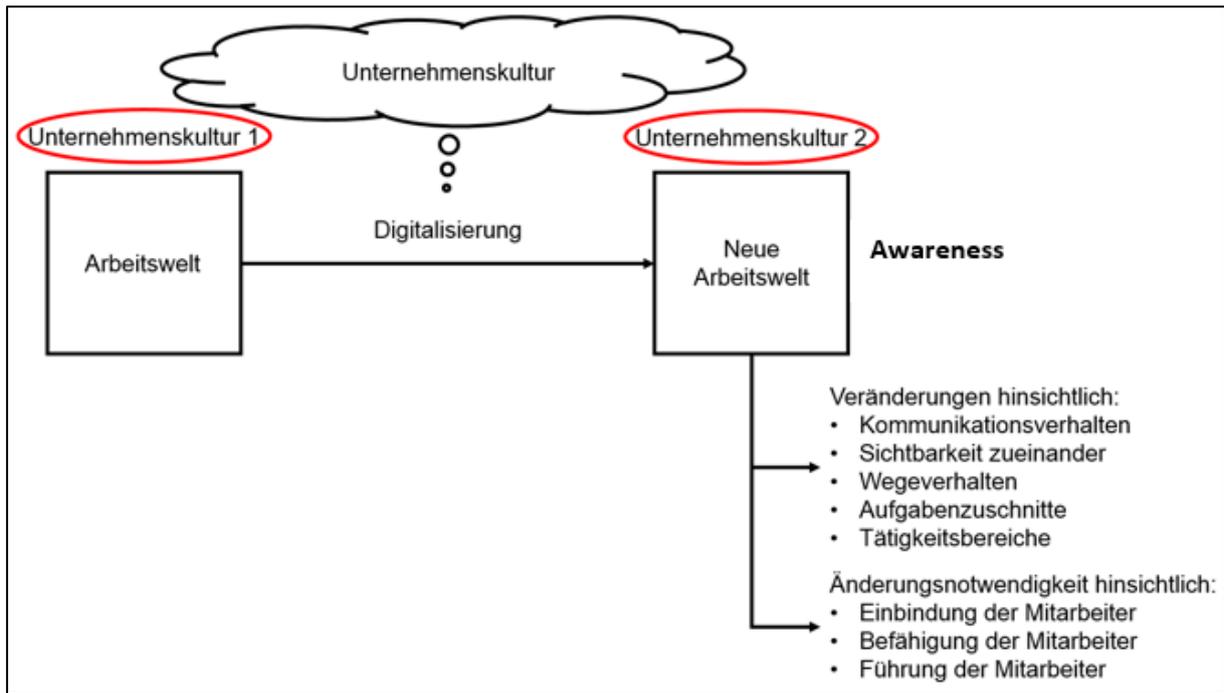


Abbildung 29: Erkenntnisse im Bereich neue Arbeitswelten II (eigene Darstellung 2018).

4.4 Zwischenfazit IV und Ableitung der Forschungsfrage II

In diesem Kapitel wurden die Einflüsse einer neuen räumlichen Arbeitswelt und einer neuen Arbeitswelt, die sich durch eine zunehmende Digitalisierung ergibt, dargestellt. Dabei wurde insbesondere deutlich, dass eine Veränderung nicht per se positiv oder negativ ist, sondern dies immer in der Wahrnehmung und dem Empfinden durch die Mitarbeiter begründet ist. Die Frage, was die Menschen innerhalb einer Organisation umtreibt, wird klassischerweise von der (Unternehmens-)Kulturforschung beantwortet (bspw. Hofstede et al. 1990, Cooke und Szumal 1993, Baetge et al. 2007, Nerdinger 2007, Sackmann 2007, Denison und Neale 2008, Wien und Franzke 2014, Möltner et al. 2015, Sackmann 2017 (b)). Daher ist es umso verwunderlicher, dass in der Literatur das Thema Einfluss einer grundlegenden Veränderung im Kontext von neuen Arbeitswelten auf die Unternehmenskultur bisher nur marginal behandelt wird. Trotz einer umfangreichen Literaturrecherche des Autors konnte nur eine qualitative Studie von Kallio, Kallio und Blomberg (2015) gefunden werden, die das Phänomen des Einflusses einer neuen räumlichen Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur deskriptiv erfasst. In der Studie werden die im Zuge der räumlichen Veränderungen wahrgenommenen und teilweise erfragten Aspekte als große Veränderung in der Unternehmenskultur interpretiert, die sich positiv auf die Kreativität innerhalb des Unternehmens auswirkt. (Kallio, Kallio und Blomberg 2015) Wie eine neue Arbeitswelt generell auf die Mitarbeiter wirkt bzw. wirken wird, ist nicht eindeutig vorauszusehen. Die Spanne der Ergebnisse reicht von einer in der Wahrnehmung der Mitarbeiter sehr negativen bis sehr positiven Wirkungsweise. Die Gemeinsamkeit aller weiteren Studien im Bereich der Forschung zu einer neuen räumlichen Arbeitswelt liegt in der besonderen Rolle der Awareness der Mitarbeiter, also dem Empfinden und Wahrnehmen der neuen Arbeitswelt (vgl. Abschnitt 4.2).

Ähnlich ist die Ergebnislage im Bereich der neuen Arbeitswelten, die durch Digitalisierung entstehen. Wie und ob sich die Digitalisierung auf die Anzahl der Beschäftigten auswirkt, ist ebenso unklar wie die Tätigkeitsbereiche, die entfallen oder ausgebaut werden. Weiterhin wird insbesondere aus psychologischer Sicht der (vermeintliche) Wegfall von Privatsphäre und Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit als Stressauslöser angesehen, die zu Krankheiten der Mitarbeiter führen können. Dass die Digitalisierung allerdings auch Vorteile mit sich bringt, wird ebenso in verschiedenen Studien belegt (vgl. Abschnitt 4.3). Im Bereich des Einflusses der Digitalisierung wurden die Studien primär durch Ministerien initiiert oder durch

Beratungsunternehmen angefertigt. Auch in diesem Bereich gibt es somit wenig bis keine originär wissenschaftliche Literatur. Vorliegende Studien (bspw. Orlikowski 2007, Gal, Blegind Jensen und Lyytinen 2014) wurden entsprechend dargestellt (vgl. Abschnitt 4.3). Weitere Studien erfüllen im Bereich des Einflusses der Digitalisierung oft nicht den originär wissenschaftlichen Anspruch. Die Literatur beschäftigt sich bisher vor allem von einer Metaperspektive aus mit möglichen Einflüssen auf die Unternehmenskultur. Daher ergibt sich in der Vielzahl der Studien zum Einfluss einer neuen Arbeitswelt eine Lücke hinsichtlich des Einflusses auf die Unternehmenskultur. Auch im Bereich der Digitalisierung sind die Wahrnehmung und das Empfinden der Veränderung durch Mitarbeiter, die Awareness, entscheidend.

Somit sind die aus dem Literaturstudium gewonnenen Erkenntnisse zu den Gemeinsamkeiten zwischen einer räumlichen und einer durch Digitalisierung bedingten Veränderung der Arbeitswelt, dass sie sich sowohl positiv als auch negativ auswirken kann und sich die Wirkung in einem veränderten Kommunikationsverhalten, Wegeverhalten und der gegenseitigen Sichtbarkeit widerspiegelt. Ergänzend ändern sich durch den Einfluss der Digitalisierung Aufgabenzuschnitte und Tätigkeitsbereiche. Die entscheidende Verbindung zwischen all diesen Veränderungen ist die Awareness der Mitarbeiter für die neue Arbeitswelt, die insbesondere durch eine pädagogisch-psychologische Herangehensweise erreicht werden kann. Das bedeutet, dass die Wahrnehmung und das Bewusstsein der Mitarbeiter für die Wirkung einer Arbeitswelt verantwortlich sind und sich Führungskräfte dessen auch bewusst sein müssen und entsprechend handeln sollten. Von dieser Zusammenwirkung bzw. Interaktion der neuen Arbeitswelt und dem Bewusstsein dafür hängt auch die individuelle Annahme oder Ablehnung der neuen Arbeitswelt durch die Mitarbeiter ab. Dieser Umstand wirkt sich vermutlich auch auf die Unternehmenskultur aus. Bisher wurden jedoch, wie beschrieben, keine Forschungen mit einem entsprechenden Untersuchungsgegenstand durchgeführt. Aufgrund der hohen Übereinstimmung in der Veränderung einer Arbeitswelt – unabhängig davon, ob durch neue Räumlichkeiten oder Digitalisierung entstanden – wird zukünftig von einer neuen Arbeitswelt gesprochen.

Darüber hinaus legt die bestehende Gemeinsamkeit in der Wichtigkeit der Awareness der Mitarbeiter die Vermutung nah, dass diese Awareness für die eigene Arbeitswelt nicht nur auf die Einflüsse durch eine neue räumliche Arbeitswelt oder die

Digitalisierung beschränkt, sondern auf jede Intervention in der Arbeitswelt übertragbar ist und damit auch die bestehende Forschung erweitern kann. Für die wissenschaftlich fundierte Beantwortung von entsprechenden Fragestellungen ist ein Vorgehen im Sinne einer klaren Begriffsdefinition zum entsprechenden Einzelfall, somit für die Unternehmenskultur des jeweiligen Unternehmens, wichtig und notwendig. Nachdem dieses Verständnis formuliert wurde, kann die Wirkung einer Intervention in dem Unternehmen entsprechend analysiert werden. Offensichtlich ist aber, dass sich die Anwendung des zuvor entwickelten Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur nicht nur auf die Anwendung im Kontext der neuen Arbeitswelten, sondern auf jegliche Veränderungsprozesse, unabhängig von dem Auslöser für die Veränderung, im Unternehmen übertragen lässt (vgl. auch Kap. 5). Empirische Studien bzgl. dieser Übertragung – im Sinne der Anwendung des Instruments in anderen Kontexten – können die Basis für weitere Forschung sein. Dies wird im Ausblick nochmals aufgegriffen (vgl. Abschnitt 7.2).

In der vorliegenden Arbeit soll aber gemäß der Zielsetzung der Arbeit mithilfe des entwickelten Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur (vgl. Kapitel 3) der Einfluss einer neuen Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur in einem bestimmten Unternehmen analysiert werden. Dazu muss das entwickelte Ablaufschema für die Anwendung in einem bestimmten Unternehmen, im Sinne einer Fallstudie, ausgestaltet werden (vgl. Kapitel 3). Dadurch kann folgende empirisch orientierte Forschungsfrage beantwortet werden:

Welchen Einfluss hat eine neue räumliche Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur in einem bestimmten Unternehmen?

5. Anwendung des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur in einem Fallbeispiel

Nach der Herleitung des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur ergibt sich im Sinne der zweiten Forschungsfrage die Herausforderung, dieses Schema in einem bestimmten Anwendungsfall im Sinne eines Erfassungsinstruments zu operationalisieren. Die Beschaffenheit des Ablaufschemas lässt dabei eine rein standardisierte Messung bestimmter Faktoren analog zu anderen Messverfahren (u. a. Unterreitmeier 2004, Sackmann 2007, Poech 2017) nicht zu. Daher soll in diesem Kapitel gezeigt werden, wie das zuvor hergeleitete Ablaufschema operationalisiert werden kann. Dazu werden zuerst die Besonderheiten einer Fallstudie erläutert. Anschließend werden das Fallbeispiel und das Unternehmen vorgestellt. Die Ergebnisse des Kapitels werden im Zwischenfazit dargestellt.

Damit wird in diesem Kapitel an die Einleitung zur Ausgangssituation, Problemstellung, Relevanz und Zielstellung von Kapitel 1, den aktuellen Stand der Forschung sowie die Identifikation der ersten Forschungsfrage in Kapitel 2, die Herleitung eines evolutionsorientierten Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur in Kapitel 3 und den notwendigen Einsatz eines solchen Schemas in Kapitel 4 angeschlossen. Durch die Operationalisierung des hergeleiteten Ablaufschemas bildet dieses Kapitel die Grundlage für die Anwendung in einem Fallbeispiel, das in Kapitel 6 für eine exemplarische empirische Untersuchung einer neuen Arbeitswelt und ihren Einfluss auf die Unternehmenskultur dient. Nach Auswertung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung wird die Arbeit mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick im Kapitel 7 geschlossen. Die nachstehende Abbildung 30 verdeutlicht den Inhalt und die Zielsetzung des Kapitels im Zusammenhang der gesamten Arbeit.

	Kapitel	Inhalt	Zwischenergebnis
Theoretische Ebene	Kapitel 1: Einleitung	Ausgangssituation Problemstellung Zielsetzung und Relevanz	Aufzeigen des wissenschaftlichen Anspruchs der Arbeit
	Kapitel 2: Theoretische Grundlagen	Terminologische Basis Forschungsstand Unternehmens- kulturforschung und -messung	Untersuchungsgrundlage Identifikation der Forschungslücke Herleitung Forschungsfrage 1
	Kapitel 3: Herleitung eines Ablaufschemas	Theoretischer Bezugsrahmen Herleitung des Ablaufschemas	Aufstellen eines Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur
	Kapitel 4: Grundlagen neue Arbeitswelten	Terminologische Basis Forschungsstand	Identifikation der bestehenden empirischen Lücke Herleitung Forschungsfrage 2
Übergang Theorie/ Empirie	Kapitel 5: Anwendung des Ablaufschemas in einem Fallbeispiel	Operationalisierung des Ablaufschemas Vorstellung des Fallbeispiels	Anwendung des hergeleiteten Ablaufschemas in einem Fallbeispiel
Empirische Ebene	Kapitel 6: Durchführung und Auswertung der Fallstudie	Datenerhebung Analyse des Einflusses einer neuen Arbeitswelt	Empirische Ergebnisse
	Kapitel 7: Schlusswort und Ausblick	Kritische Würdigung des Ablaufschemas, Fazit Implikationen für die Zukunft	Zusammenfassung der Ergebnisse Ausblick

Abbildung 30: Einordnung des fünften Kapitels und Überblick zum Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung 2018).

5.1 Besonderheiten einer Fallstudie

Aufgrund der im zweiten Kapitel beschriebenen Individualität von Unternehmenskultur ist eine vergleichende Analyse von verschiedenen Unternehmenskulturen zwar teilweise sinnvoll, aber nachteilig, wenn eine spezifische erfasst werden soll (s. ausführliche Diskussion in Abschnitt 2.6). Daher soll der Individualität der Unternehmenskultur mit einer Einzelfallstudie begegnet werden und das zuvor in dieser Arbeit entwickelte Ablaufschema entsprechend für einen Einzelfall operationalisiert werden. Eine Einzelfallstudie analysiert ein einzelnes soziales Element als Untersuchungseinheit (Lamnek und Krell 2016), bspw. Einzelpersonen, eine soziale Gruppe, Familie oder Kultur (Witzel 1982). Bei dem Aufbau einer solchen Fallstudie gibt es verschiedene – zumeist qualitative – Möglichkeiten und Abwandlungen in der Kombination und Auswahl verschiedener Erfassungsinstrumente.²² Diese qualitative Vorgehensweise verfolgt das Ziel, durch

²² Als weiterführende Literatur wird Lamnek, S. und Krell, C. (2016), S. 276 ff. empfohlen.

eine intensive Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsgegenstand ein tiefergehendes Verständnis des Untersuchungsobjekts zu generieren und die Fragestellung „von innen heraus“ (Flick, von Kardorff und Steinke 2010, S. 14) zu beantworten. (Flick, von Kardorff und Steinke 2010, S. 14, Lamnek und Krell 2016, S. 216) Diesem Vorgehen sind wie in Abschnitt 2.6 beschrieben auch die Vorgehensweisen nach Schein und der Ethnographie zur Erfassung der Unternehmenskultur gefolgt. Wie bereits im Abschnitt 2.6 beschrieben, schließt sich daran die Kritik der Forschungseffizienz sowie die der Beeinflussung des Untersuchungsgegenstands durch den Forscher an. Daher kann eine rein qualitativ angelegte Studie wie in Abschnitt 3.3 beschrieben gute Ergebnisse liefern, ist jedoch für den beschriebenen, angestrebten Erkenntnisgewinn nur begrenzt geeignet. In der angestrebten Fallstudie soll der Einfluss der neuen Arbeitswelt untersucht werden, die durch einen geplanten Umzug des zu untersuchenden Unternehmens entsteht (nähere Angaben zum Umzug in Abschnitt 5.2). Für die mögliche Veränderung der Unternehmenskultur wird ein vergleichbares Ergebnis der Zeitpunkte vor und nach dem Umzug angestrebt. Entsprechend passt das in der Arbeit entwickelte Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur für die Durchführung der angestrebten Fallstudie. Die Fallstudie zur Erfassung der Unternehmenskultur vor und nach einem Umzug hat damit in zweierlei Hinsicht explorativen Charakter: Zum einen soll das Phänomen der Veränderung einer Unternehmenskultur analysiert und zum anderen ein in dieser Form neuartiges Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur getestet und weiterentwickelt werden. Dies verdeutlicht den Wert der Einzelfallstudie, der für gewöhnlich darin besteht, „überhaupt auf ein empirisches Phänomen aufmerksam gemacht sowie einen theoretischen Typus in seiner inneren Logik erklärt zu haben“ (Brüsemeister 2008, S. 97). Dazu wurde ein in den Augen des Autors offensichtlich gut geeigneter Fall ausgesucht (Lamnek und Krell 2016, S. 290 f.), der nachfolgend detailliert vorgestellt wird.

5.2 Beschreibung der Fallstudie

Die Fallstudie wurde bei der Schiele Maschinenbau GmbH im Kreis Ahrweiler durchgeführt. Die Schiele Maschinenbau GmbH ist ein inhabergeführtes Unternehmen und zählt mit 56 Mitarbeitern zu den Kleinen und Mittelständischen Unternehmen (KMU), nicht aber zu den Kleinstunternehmen (Gros 2019). Das Unternehmen befindet sich im Kreis Ahrweiler im Norden von Rheinland-Pfalz mit der Landkreishauptstadt

Bad Neuenahr-Ahrweiler. Der Landkreis Ahrweiler hatte im Jahr 2015 ca. 127.000 Einwohner (Infothek 2018). Im Vergleich zu anderen Landkreisen in Rheinland-Pfalz konnten mithilfe der Infothek des Statistischen Landesamts Rheinland-Pfalz bis auf einen leicht erhöhten Anteil älterer Bevölkerung (65 Jahre und älter 23,9 % in Ahrweiler zu 21,4 % im Bundeslanddurchschnitt) keine größeren Abweichungen festgestellt werden (Infothek 2018). Im Landkreis sind insgesamt ca. 15.000 Unternehmen und Freiberufler angesiedelt, wovon ca. 9.000 zur IHK gehören. Die meisten Unternehmen im Kreis Ahrweiler haben relativ wenig Mitarbeiter. Insgesamt sind von diesen 9.000 Unternehmen nur ca. 450 inhabergeführt mit zehn oder mehr Mitarbeitern. (Hackenbruch 2017)

Für die im Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur benötigten Expertenidentifizierung gehören noch einige weitere Schritte. So wurden nur inhabergeführte Unternehmen aufgenommen, da es sich bei der Schiele Maschinenbau GmbH um ein Familienunternehmen handelt, das in der zweiten Generation geführt wird. Verschiedene Studien haben ergeben, dass inhabergeführte Familienunternehmen Besonderheiten aufweisen (Wimmer 2009, Posch und Speckbacher 2012, Felden und Hack 2014), die an dieser Stelle nicht weiter vertieft, aber berücksichtigt werden sollen. Alle Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern wurden gemäß der Definition des IfM (2024) als Kleinstunternehmen ebenso ausgeschlossen wie Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern (IfM 2024). Somit werden als relevante Unternehmen zur Bestimmung der Unternehmenskultur des Unternehmens Schiele Maschinenbau GmbH alle inhabergeführten KMU im Kreis Ahrweiler angenommen. An diese Aussagen der Wirtschaftsförderung des Kreises Ahrweiler anschließend wurde eine Analyse zu inhabergeführten Unternehmen im Kreis Ahrweiler durchgeführt, die sich in den Jahren 2010 bis 2017 räumlich verändert und dies auch entsprechend kommuniziert haben. Im Ergebnis wurden 13 potenzielle Unternehmen gefunden und kontaktiert, die als Beispiele dafür infrage kamen, wie sich eine räumliche Veränderung eines inhabergeführten KMU im Kreis Ahrweiler auswirkt. Weiterhin mussten Vertreter dieser Unternehmen ihre subjektiven Eindrücke schildern können, wie sich die Unternehmenskultur durch den Umzug bzw. die neue Arbeitswelt geändert hat und ob es dafür eventuell andere Hintergründe als die besagte Veränderung gab. Somit könnten sie als Experten fungieren, die über ein domänenspezifisches Expertenwissen – insbesondere für Unternehmenskultur im

Anwendungskontext – und notwendige Hintergrundinformationen verfügen (vgl. Abschnitte 3.3 und 5.3.1).

Ein Unternehmen, das diese räumliche Veränderung im Jahr 2018 vollzogen hat, ist das zuvor benannte Familienunternehmen Schiele Maschinenbau GmbH. Das in der zweiten Generation inhabergeführte Unternehmen wurde vor über 40 Jahren gegründet, hat seinen Sitz in Niederrissen im Landkreis Ahrweiler und beschäftigte im Jahr 2017 56 Mitarbeiter, darunter 12 Auszubildende, 13 Fertigungsmitarbeiter, sechs Monteure, drei Mitarbeiter im Vertrieb, teils im Außendienst und 20 Mitarbeiter mit Bürotätigkeiten sowie die Geschäftsführung, bestehend aus Birgit Gros und ihrem Bruder Stefan Schiele. Bis Januar 2019 wuchs die Zahl auf 68 Beschäftigte an: 13 Auszubildende, 20 Fertigungsmitarbeiter, sieben Monteure, vier Vertriebs- und 22 Mitarbeiter mit Bürotätigkeiten sowie die zwei Geschwister in der Geschäftsführung. Dabei arbeiten alle Beschäftigten in Büro und Vertrieb der Schiele Maschinenbau GmbH aus dem Jahr 2017 bis auf eine Ausnahme auch 2019 noch dort. (Gros 2019)

Das Unternehmen ist gemäß dem eigenen Internetauftritt ein führender Anbieter von Maschinen für das Imprägnieren und Lackieren von Oberflächen aus Holz, Metall und Kunststoff (Schiele 2017). Das stetige Wachstum des Familienunternehmens bildete sich in der räumlichen Struktur des Unternehmens ab. Kerngebäude war das ehemalige Wohnhaus des Gründers, das um weitere Häuser und eine Halle erweitert wurde. Im Folgenden wird die Struktur der Gebäude des Unternehmens vor dem Umzug im Jahr 2018 beschrieben. Die Beschreibung erfolgt dabei aus der Perspektive einer Masterandin, die im Vorfeld des Umzugs ihre Masterthesis bei der Schiele Maschinenbau GmbH erstellte, und wird durch den Autor, der als Betreuer für die Masterthesis fungierte, geteilt: „Der Empfangsbereich befindet sich in dem umgebauten Elternhaus der Geschäftsführer. Gleichzeitig ist dieser Bereich das Büro der Verwaltungsmitarbeiter. Über einen schmalen Flur mit drei Einzelbüros von Vertrieb und Finanzabteilung sowie eine kleine Küche und sanitäre Einrichtungen geht es in einen Besprechungsraum mit großem Tisch, welcher überwiegend für interne Meetings genutzt wird. Eine enge Wendeltreppe führt von dem Flur aus nach unten, wo sich ein Archiv und die beiden Büros der Geschäftsleitung befinden. Von dort aus kann das Technikum mit einem angrenzenden Besprechungsraum für Kunden- und Lieferantengespräche und einem weiteren kleinen Raum erreicht werden. Das Technikum wird überwiegend für Kundenvorfürungen und die F&E genutzt. Über das

Technikum geht man weiter in die Produktionshalle, wobei sich dort zunächst auf einer oberen Ebene das Büro der Elektro-Konstruktion mit einem Elektro-Lager und einer Elektro-Werkstatt sowie das Büro der technischen Konstruktion befinden. Über eine Balustrade und eine offene Treppe geht es nach unten in die Fertigung, wobei sich an dieser Seite der Produktionshalle ein Getränkeautomat, das Büro des Fertigungsleiters, sanitäre Einrichtungen und eine kleine Küche befinden. Auf der gegenüberliegenden Seite der Produktionshalle befindet sich auf gleicher Ebene das Lager sowie darauf aufgesetzt der Büroraum des Einkaufs und des Leiters der Montage- und Serviceabteilung. Der Garten kann durch die Lagertore betreten werden.“ (Junietz 2016)

Nach den Wahrnehmungen des Autors dieser Arbeit hat sich die oben beschriebene Situation durch den Umzug maßgeblich verändert. Anstatt der ehemaligen zusammengewachsenen Wohnhäuser plus einer kleinen Halle ist ein moderner Fertigungsstandort entstanden. Der Umzug erfolgte dabei innerhalb der Ortsgemeinde Niederzissen von einem historisch zusammengewachsenen Büro- und Fertigungskomplex (bestehend aus dem Wohnhaus der Eltern, einer alten Halle und einem weiteren Wohnhaus) hin zu einem modernen integrierten Büro- und Fertigungskomplex, in den das Technikum ausgelagert und deutlich vergrößert wurde. Es dient weiterhin als Vorführrort für potenzielle Kunden und weist neben dem Bereich zur Veranschaulichung der technischen Funktionsweisen auch einen großen Besprechungsraum sowie Sanitäreinrichtungen auf. Das Hauptgebäude ist vom Technikum nicht direkt zugänglich, aber durch eine Überdachung erreichbar. Im Erdgeschoss des Hauptgebäudes ist im Eingangsbereich der Empfang angesiedelt. Direkt dahinter befindet sich ein großes Besprechungszimmer. Außerdem kann vom Empfang aus die Fertigungshalle betreten werden, die mit klar aufgeteilten Bereichen für das Lager, die Fertigungsleitung und den Einkauf deutlich vergrößert wurde. Weiterhin stehen den Monteuren in der Fertigung Arbeitsplätze zur Verfügung. Von der Fertigungshalle aus ist ein direkter Zugang zu den Sanitärbereichen und dem Sozialraum der Mitarbeiter mit integrierten Küchen möglich. Dieser Sozialraum ist groß angelegt und hat wiederum einen direkten Zugang zur Terrasse und zum Garten. Alle Mitarbeiter mit Bürotätigkeiten (außer der Empfang) sowie der Vertrieb und die Geschäftsleitung haben ihre Arbeitsplätze im ersten Obergeschoss. Im Sinne eines Open Space Konzepts befindet sich der Einkauf beim Betreten des Obergeschosses ebenso auf der linken Seite wie der Vertrieb. Auf der rechten Seite befinden sich die Elektro- und

technische Konstruktion sowie der Leiter des Bereichs Montage und Service. Insgesamt ist die Fläche quadratisch, sodass sich die Mitarbeiter gegenseitig sehen können. Direkte Barrieren oder einen Sichtschutz gibt es nicht. Lediglich die Geschäftsleitung befindet sich in abgetrennten Büros, die auch zugleich einen Besprechungsbereich aufweisen. Die nachstehende Tabelle stellt die Veränderungen durch den Umzug zwischen dem alten und dem neuen Gebäude zusammen.

Aspekte der physischen Umgebung	Altes Gebäude	Neues Gebäude
Lage	Stadtzentrum; altes Elternhaus plus weitere Gebäude	Industriegelände, direkte Autobahnanbindung
Anzahl der Häuser	Drei Häuser plus Halle	Ein Gebäude
Raumaufteilung generell	Lange Gänge, enge Treppen und kleine Büros verteilt auf drei miteinander verbundenen Gebäuden	Offenes Bürodiesign verteilt auf einer großen Fläche, einige Einzelbüros und Besprechungsbereiche
Raumaufteilung zwischen den Abteilungen	Jede Abteilung ist von anderen durch Wände separiert	Keine physische Trennung zwischen den Abteilungen
Pausenräume	Gemeinschaftskantine mit Zugang durch die Fertigung	Gemeinschaftsraum mit Gartenzugang, gut erreichbar für alle Abteilungen
Ästhetik	Gewachsene Gebäudekonstruktion, die über Jahre entstanden ist. Teilweise schlecht beleuchtet oder mit der Gefahr, sich den Kopf im engen Durchgang zu stoßen	Geplantes Büro- und Fertigungskonzept. Sehr hell und einladend. Komfortable Durchgänge und klare Aufteilung zwischen Kunden- und Arbeitsbereichen
Statussymbol	Einzelbüros für die Geschäftsführung und die Mitarbeiter im Vertrieb	Einzelbüros für die Geschäftsführung

Tabelle 7: Gegenüberstellung des alten und neuen Gebäudes der Schiele Maschinenbau GmbH (eigene Darstellung 2020).

5.3 Konkrete Operationalisierung des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur für die Anwendung in einem Fallbeispiel

Der in Abschnitt 5.2 beschriebene Umzug soll im Sinne dieser Arbeit hinsichtlich des Einflusses auf die Unternehmenskultur der Schiele Maschinenbau GmbH evaluiert werden. Für den beschriebenen Anwendungsfall erfolgte die konkrete Operationalisierung des in Kapitel 3 hergeleiteten Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur auf Basis der in Kapitel 3 beschriebenen Methoden in einem dreistufigen Verfahren. Dazu werden im ersten Schritt die Umwelt des Unternehmens analysiert und die Experten entsprechend identifiziert. Anschließend wird das Verständnis dieser ausgewählten Experten zur Unternehmenskultur qualitativ erfasst und interpretiert. Dieses Verständnis wird im zweiten Schritt durch die Herleitung eines

reflektiven Fragebogens mit der Formulierung von Indikatoren zur Anwendung quantifizierbar gemacht. Im dritten Schritt erfolgt die Erfassung der Unternehmenskultur des Unternehmens (das vollständige Vorgehen in den benannten drei Schritten wird in Abbildung 23 visualisiert).

An diese Darstellung schließen sich die Fragestellungen an, welche qualitative Methode zur Erfassung eines geteilten Verständnisses von Unternehmenskultur für den spezifischen Einsatz in dieser Fallstudie gewählt werden sollte und wie dieses geteilte Verständnis von Unternehmenskultur im Unternehmen mittels des zuvor erwähnten und nun zu entwickelnden Fragebogens bewertet wurde. Dazu werden im Folgenden die ausgewählten qualitativen und quantitativen Methoden aufbauend auf der Vorstellung der möglichen Methoden im dritten Kapitel benannt und spezifiziert sowie das Vorgehen geschildert.

5.3.1 Vorgehensweise zum Unternehmenskulturverständnis des Unternehmens

Entsprechend der in Kapitel 2 aufgeführten Vielzahl an bestehenden Sichtweisen bezüglich Unternehmenskultur wurde mittels der qualitativen Methode versucht herauszufinden, welches Verständnis von Unternehmenskultur in dem Einzelfall Anwendung findet. Dazu wurde eine Recherche der Umwelt des Fallbeispiels durchgeführt (Abschnitt 5.2) und die Unternehmen mit ähnlichen Charakteristika angeschrieben. Diese Charakteristika sind: ansässig im Kreis Ahrweiler, familien-/inhabergeführt, klein oder mittelständisch (bis maximal 500 Mitarbeiter) und innerhalb der letzten fünf Jahre umgezogen oder massiv räumlich verändert, bspw. durch einen kompletten Umbau. Die auf diese Art und Weise identifizierten 13 Unternehmen wurden für eine qualitative Befragung per E-Mail oder direkt telefonisch angefragt (die elf per E-Mail erfolgten Anfragen befinden sich im Anhang). Positive Rückmeldungen und die Bereitschaft für ein Interview wurden von den Unternehmen Sprengnetter GmbH, wolcraft GmbH, R+W Maschinenbau GmbH, EE solutions GmbH und Dr. Eckel Animal Nutritions GmbH erhalten. Im Folgenden werden die Unternehmen jeweils kurz vorgestellt.

Sprengnetter GmbH

Im Jahre 1978 wurde die Sprengnetter GmbH von Dr. Hans Otto Sprengnetter als Stadtplanungsbüro mit Fokus auf Stadtplanung sowie Grundstücksbewertung in Sinzig gegründet (Sprengnetter 2024 (a)). Die Geschäftsführung sämtlicher Bereiche des

Unternehmens obliegt Jan Sprengnetter, dem Sohn des Unternehmensgründers. Derzeit beschäftigt die Organisation ca. 250 Mitarbeiter. (Sprengnetter 2024 (b))

Der Tätigkeitsschwerpunkt der Sprengnetter GmbH liegt auf der Immobilienbewertung. Hierbei lässt sich der Markt, auf welchem das Unternehmen agiert, in zwei Zielgruppen differenzieren. Zum einen bietet Sprengnetter Lösungen für Dienstleister der Immobilienwirtschaft, wie Immobilienmakler und Bewertungssachverständige, an und zum anderen bildet die Kreditwirtschaft, d. h. immobilienfinanzierende Banken, den zweiten Zielmarkt des Unternehmens. Weiterhin verfügt die Organisation über eine eigene Sprengnetter Akademie, in welcher Seminare und Ausbildungsreihen zum Thema Wertermittlung angeboten werden, sowie einen eigenen Fachverlag und Möglichkeiten zur Zertifizierung. Sprengnetter bietet verschiedenartige Software-Anwendungen zur Immobilienbewertung für Immobilienmakler, ausgebildete Sachverständige, Gutachterausschüsse und die Kreditwirtschaft an. Darüber hinaus besitzt das Unternehmen ein deutschlandweites Netzwerk qualifizierter Objektbesichtiger. Im Laufe der Jahre konnte Sprengnetter eine der größten Immobilien-Datenbanken der Bundesrepublik aufbauen, welche über 2,5 Millionen Immobilien und insgesamt etwa 1,3 Milliarden objektbeschreibende Charakteristiken abbildet. Aufgrund steigender Beschäftigtenzahlen hat das Unternehmen im Jahr 2017 seinen Firmensitz von Sinzig in die ursprüngliche Ahrtalkaserne in Bad Neuenahr verlagert. Im Sinziger Stadtgebiet waren die Büroeinheiten auf sieben unterschiedliche postalische Adressen verteilt. Der sogenannte Sprengnetter Campus in Bad Neuenahr ermöglicht nun eine Zentralisierung der Mitarbeiter und bietet insgesamt für ca. 500 Büroarbeitsplätze Platz. Momentan sind dort 160 Beschäftigte der Organisation tätig, weitere Unternehmensstandorte befinden sich unter anderem in Berlin, Köln und Dortmund. Zudem ist auf dem Campus ein extern betriebenes Bistro angesiedelt. (Zimmer 2017)

wolcraft GmbH

Die Firma wolcraft GmbH wurde im Jahre 1949 von Robert Wolff in Remscheid gegründet. 1965 zog das Unternehmen nach Weibern um, die Firmenzentrale befindet sich mittlerweile in Kempenich. Seit 1982 obliegt die Geschäftsleitung Reinhard und Thomas Wolff und somit der zweiten Generation. (wolcraft 2024 (a)) Insgesamt sind bei wolcraft mehr als 600 Mitarbeiter in 16 Ländern beschäftigt (wolcraft 2024 (b)),

wobei die Stammebelegschaft in Weibern und Kempenich deutlich unter 500 Mitarbeitern liegt (Wolff 2017).

Das Unternehmen wolcraft produziert und bietet Werkzeuge sowie Zubehör für Elektrowerkzeuge an. Dabei erfolgt die Herstellung hauptsächlich in der Slowakei und in der hauseigenen Produktionsstätte in Weibern. Als Hauptabnehmer der Erzeugnisse fungieren insbesondere Fachhandelsunternehmen und Baumärkte. (wolcraft 2024 (b)) Als letzte räumliche Baumaßnahme wurde 2017 ein neues Logistikgebäude in Kempenich errichtet. Alte, in die Jahre gekommene Fabrikgebäude in Weibern wurden abgerissen und die Logistik somit an einem Standort zentralisiert. Zudem wurden ebenso die Produktionsstätten in der Slowakei räumlich erweitert. (wolcraft 2024 (b))

R&W Maschinenbau GmbH

Die Gründung der R&W Maschinenbau GmbH erfolgte im Jahr 1982 durch Herbert Richarz und Heinz Wilwerscheid in Wachtberg. Aufgrund eines stetigen Unternehmenswachstums und damit einhergehenden Platzmangel siedelte das Unternehmen 1992 in das Remagener Gewerbegebiet um. (RuW 2024 (a)) Derzeit sind etwa 40 Mitarbeiter für die R&W Maschinenbau GmbH tätig. (Richarz 2017)

Als Zerspanungsdienstleister erzeugt das Unternehmen je nach Kundenanforderung unterschiedliche Werkzeugteile durch Fräsen, Schleifen, Drehen und Erodieren. Des Weiteren fallen die Baugruppenfertigung sowie ein eigener Formen- und Werkzeugbau in das Leistungsspektrum der Organisation. Durch ihre langjährige Erfahrung im Bereich der Zerspanung kann die R&W Maschinenbau GmbH ihren Kunden zudem Unterstützung bei der Entwicklung von Fertigungsmaschinen oder Werkzeugteilen offerieren und somit den gesamten Wertschöpfungsprozess von der Idee hin zum fertigen Endprodukt abbilden. (RuW 2024 (b)) Eine nennenswerte räumliche Veränderung innerhalb der letzten fünf Jahre stellt die Erweiterung der Produktionshallen in Remagen von 1.000 auf 2.000 m² dar. Die neu errichtete ist zwei Meter höher als die ursprüngliche Produktionshalle und erfüllt modernere Standards. Ihre Erbauung ermöglicht es dem Unternehmen, Montage und Lager von den Fertigungsabläufen zu separieren und in zwei verschiedenen Trakten unterzubringen. (Richarz 2017)

EE Solutions GmbH

Die EE Solutions GmbH wurde 1985 von Martin Ellmann, dem Firmengründer und Geschäftsführer, als Unternehmen zur Entwicklung und zum Verkauf von Computern gegründet. Ansässig ist die Firma im Innovationspark Rheinland in Grafschaft Ringen (Solutions 2024) und beschäftigt derzeit zwölf Mitarbeiter. (Ellmann 2017)

Das Kerngeschäft der EE Solutions GmbH umfasst IT-Netzwerktechnik, IT-Sicherheit sowie Softwareentwicklung (Solutions 2024). Die Organisation verfügt dabei über Expertise im Gebiet der Cyber-Kriminalität und ist auf die Abwehr und Verteidigung von Firewall-Angriffen spezialisiert. Zu den Kundengruppen des Unternehmens zählen, neben mittelständischen Firmen und Einrichtungen des Gesundheitswesens, insbesondere Spezialkräfte des Bundes, wie unter anderem Landeskriminalämter (LKA), Mobile Einsatzkommandos (MEK) oder der Bundesverfassungsschutz. Ferner ist die EE Solutions GmbH in der Beweissicherung und Begutachtung im Umfeld forensischer Gutachten aktiv. Im Jahre 2010 verlagerte das Unternehmen seinen Sitz vom Gründungsstandort in Hürth als eine der ersten Organisationen in den Gewerbepark in Grafschaft Ringen. Das Gebäude ließ der Firmengründer dabei nach seinen eigenen Vorstellungen errichten. (Ellmann 2017)

Dr. Eckel Animal Nutrition GmbH & Co. KG

Im Jahre 1994 wurde das Unternehmen Dr. Eckel Animal Nutrition GmbH & Co. KG (kurz: Dr. Eckel) von Dr. agr. Antje Eckel, gleichzeitig Geschäftsführerin des Unternehmens, in Niederzissen gegründet. Mittlerweile sind bei Dr. Eckel ca. 60 Mitarbeiter beschäftigt. (Eckel 2017)

In den Gründungsjahren beschäftigte das Unternehmen insbesondere Agraringenieure, inzwischen sind ebenso Veterinäre, Biologen, Chemiker, Pharmazeuten und Betriebswirte für die Firma tätig. Der Leistungsschwerpunkt bei Dr. Eckel liegt auf Entwicklung, Produktion und Verkauf alternativer Futtermittelzusatzstoffe für die Tierernährung. Ursprünglich fungierte die Organisation als reines Handelsunternehmen, bis im Jahre 2005 die Entwicklung und 2009 schließlich die Erzeugung innovativer Futterzusatzstoffe das Leistungsportfolio erweiterten. Bis zum Zeitraum 2005/2006 war Dr. Eckel hauptsächlich auf dem deutschsprachigen Markt vertreten, mittlerweile ist das Unternehmen international aufgestellt und bedient schwerpunktmäßig auch Märkte in Asien, Osteuropa sowie dem Mittleren Osten. Während seiner Gründung befand sich der Firmensitz des

Unternehmens in einer Wohnung in Niederzissen. Erst im Jahre 2003 erbaute Dr. Eckel im anliegenden Gewerbegebiet einen Bürokomplex inklusive Lager. 2005 wurde zusätzlich eine gegenüberliegende Lagerhalle angemietet sowie 2009 eine Produktionsstätte errichtet. Die letzte nennenswerte Baumaßnahme erfolgte 2014 im Rahmen der Anmietung zusätzlicher Besprechungsräume und der Erweiterung des Bürobereichs. Innerhalb dieses Zeitraums wurden das Produktmanagement und die -entwicklung kurzfristig in im Garten befindliche Container ausgelagert, welche derweil als Seminarräume Verwendung finden. (Eckel 2017)

Wie zuvor beschrieben, wurde somit in allen Unternehmen die Arbeitswelt durch gezielte räumliche Eingriffe verändert. Entsprechend der dieser Arbeit zugrunde liegenden Fragestellung, wie sich eine solche neue Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur auswirkt, wurden in jedem der benannten Unternehmen Experten zu dieser Fragestellung gesucht. Dabei sollten die Experten sowohl Kenntnisse darüber haben, in welchem Umfang die Veränderung stattgefunden hat, als auch welchen Einfluss sie in dem jeweiligen Unternehmen hatte und ob es ggfs. weitere Hintergründe für Veränderungen im Unternehmen gab oder gibt, die Außenstehenden nicht direkt ersichtlich sind. Entsprechend gehören die befragten Experten ausschließlich der Geschäftsleitung oder der Geschäftsführung der vorgestellten Unternehmen an und befinden sich damit in einer geeigneten Position, um die Tragweite der Veränderung einzuschätzen. Weiterhin wurde während des Interviews das Verständnis zur Unternehmenskultur abgefragt, um sichergehen zu können, dass die Personen in dieser Thematik allgemein und speziell in ihren individuellen Unternehmen damit vertraut sind. Die passende Auswahl wurde somit durch die spätere Interviewführung bestätigt, wenngleich die erste Auswahl nur auf begründeten Annahmen (wie beschrieben) bestand. Namentlich wurden als Experten Holger Zimmer (Geschäftsleitung Marketing und Vertrieb Sprengnetter; Anmerkung: hat das Unternehmen 2018 verlassen), Thomas Wolff (Geschäftsführer und Inhaber wolcraft), Hendrik Richarz (Geschäftsführer R&W Maschinenbau), Martin Ellmann (Geschäftsführer, Gründer und Inhaber EE Solutions) und Dr. Antje Eckel (Geschäftsführerin, Gründerin und Inhaberin Dr. Eckel) interviewt. Zielsetzung der qualitativen Befragung ist die Identifizierung eines gemeinsamen Unternehmenskulturverständnisses der Experten, das anschließend für die Analyse der Unternehmenskultur des im Kreis Ahrweiler angesiedelten Unternehmens Schiele Maschinenbau GmbH zugrunde gelegt werden kann, das vergleichbare

Charakteristika wie die oben benannten Unternehmen aufweist: familien-/inhabergeführt, klein oder mittelständisch, Geschäftsführung durch die Kinder des Gründers, aktuell 68 Mitarbeiter. Wie in Abschnitt 3.3 beschrieben, gibt es verschiedene qualitative Methoden zur Erfassung der Expertenmeinungen. Insbesondere die Delphi-Befragung und das Experteninterview setzen dabei zum Erkenntnisgewinn auf die Befragung von Experten (Häder und Häder 1998, Helfferich 2014). Die Delphi-Befragung beabsichtigt mit einer Befragung in (mindestens) zwei Wellen zu einem geteilten Verständnis zu gelangen (Häder 2015, S. 360, Niederberger und Renn 2018, S. 11 ff.), was auch mit der Erfassung des Expertenwissens angestrebt wird. Die benannten Experten werden dazu einzeln interviewt und die daraus abgeleiteten Erkenntnisse vor dem Hintergrund der aktuellen Literatur und der Aussagen der anderen Experten reflektiert. Auf dieser Reflexion baut anschließend die zweite Welle hin zu einem geteilten Verständnis auf (Häder 2015, S. 360 ff.). Als Schwachpunkt der Methode lässt sich die Befragung in einer zweiten Welle identifizieren, falls die Experten bereits zu einer sehr hohen Übereinstimmung und geringen Abweichung in der ersten Befragung gelangt sind. Aufgrund dieses Schwachpunkts soll eine Expertenbefragung im Sinne der Delphi-Befragung durchgeführt werden, jedoch nicht in mindestens zwei Wellen, sondern bis zum Erreichen eines Konsenses oder bei Vorliegen eines Abbruchkriteriums. Dieses Abbruchkriterium ist in dem vorgestellten Fallbeispiel die Abweichung von mindestens zwei Expertenmeinungen gegenüber der Konsensmeinung der übrigen Experten. Mittels der kurzen Ausführung wurde die qualitative Erfassung der Expertenmeinung weiter spezifiziert. Somit wird im ersten Schritt die Umwelt des Betrachtungsgegenstands analysiert und die Experten entsprechend identifiziert. Anschließend wird das Verständnis dieser ausgewählten Experten zur Unternehmenskultur durch Experteninterviews im Sinne der Delphi-Befragung erfasst und entsprechend interpretiert. Dieses gemeinsame Verständnis ist der Abschluss der Anwendung der ersten Ebene des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur. Diese erste Ebene wird nachstehend veranschaulicht und die Durchführung hin zu dem besagten gemeinsamen Verständnis von Unternehmenskultur nachfolgend beschrieben.

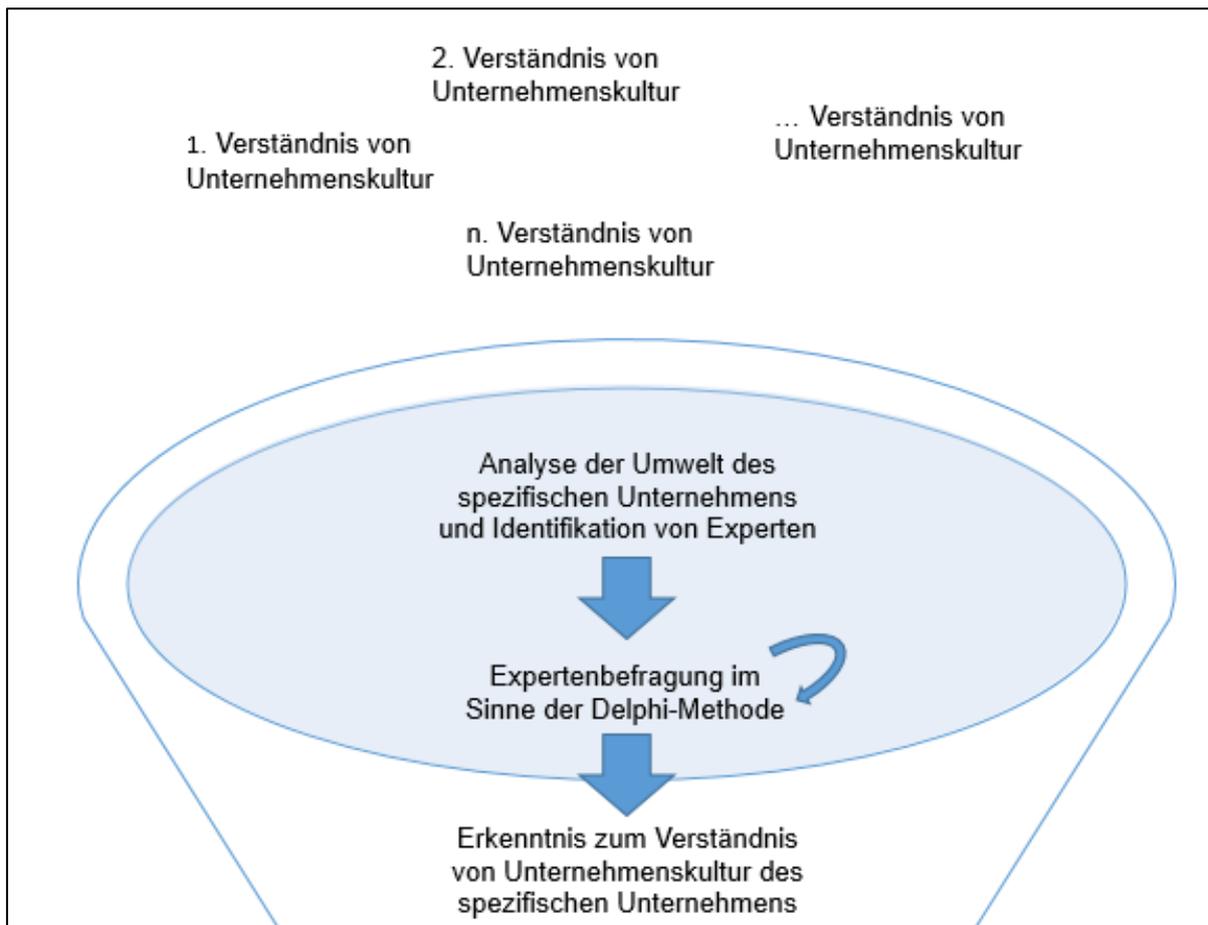


Abbildung 31: Erste Ebene des evolutionsorientierten Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur (eigene Darstellung 2019).

Die Experteninterviews wurden im Zeitraum 19. – 23. Juni 2017 durchgeführt. Dabei wurden vier Interviews im direkten Gespräch und eines (Frau Dr. Eckel) telefonisch durchgeführt. Alle Experteninterviews wurden semi-strukturiert anhand eines unterstützenden Leitfadens geführt und erfolgten ohne Störungen in angenehmer Gesprächsatmosphäre (siehe Feldbericht). Dieser Leitfaden gibt dem Gespräch eine gewisse Struktur und erlaubt eine Vergleichbarkeit der Gespräche (Helfferich 2014, S. 559 f.). Dabei hat der Forscher trotzdem die Möglichkeit, flexibel von dem Leitfaden abzuweichen (Mayer 2013, S. 37). Wie bereits zuvor beschrieben, ist diese Flexibilität der große Vorteil eines semi-strukturierten Interviews. So ist es dem Forscher möglich, den Informationsfluss aufrechtzuerhalten. (Atteslander 2010, S. 134 f.) Dadurch kann individuell auf das Gegenüber eingegangen werden und so eine tiefgehende, subjektive Sichtweise des Interviewten erhalten werden als in der steifen Abfrage von vorgefertigten Fragen. Die Experten unterstützen den Forscher dabei, an Informationen zu gelangen. (Bogner, Littig und Menz 2014, S. 17) Der Leitfaden wurde im Vorfeld mittels der SPSS-Methode (Helfferich 2011) erstellt. Dabei werden zuerst

alle in Betracht kommenden Fragen gesammelt (S für Sammeln), dann geprüft (P für Prüfen), in eine Reihenfolge einsortiert, um die Gesprächsführung möglichst flüssig und sinnvoll zu gestalten (S für Sortieren) und anschließend in einen Leitfaden subsummiert (S für Subsummieren) (Helfferrich 2011, S. 182 f.).

Im Anschluss an die Durchführung wurden alle Experteninterviews in MAXQDA transkribiert und auf ihre Gemeinsamkeiten hin ausgewertet. MAXQDA ist ein computergestütztes Analysewerkzeug für die Auswertung von qualitativen Daten (Kuckartz et al. 2005, S. 1), das ferner die Möglichkeit bietet, alle für die Auswertung notwendigen Daten direkt den Personen bzw. Interviews zuzuordnen. Diese Vorgehensweise lässt sich gut mit der zur qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) verbinden. Anstelle der Kategorienbildung können einzelne Kodierungen für die Analyse hinterlegt werden und die Dateien anhand der zu den Interviewpassagen passenden Audioabschnitte auch hinsichtlich des Tonfalls (bspw. Ironie) untersucht werden. (Kuckartz et al. 2005, S. 62) Die entsprechenden Niederschriften der Interviews befinden sich ebenso wie der dazugehörige Feldbericht im Anhang. Die Ergebnisse der fünf Experteninterviews sollen nachstehend kurz vorgestellt werden. Dabei wurde zur Ergebniserhebung dem zuvor benannten Vorgehen gefolgt und im ersten Schritt Kodierungen vorgenommen. Diese Kodierungen wurden dann auf Grundlage und unter Berücksichtigung der aktuellen Literatur in Kategorien überführt. Dabei wurden die Gütekriterien nach Mayring (2010) berücksichtigt (nachstehend immer in Klammern benannt). Zuerst wurden alle für die Unternehmenskultur relevanten Stellen kodiert (Regelgeleitetheit), dieses entsprechend dokumentiert (Verfahrensdokumentation) und die Ergebnisse auf Basis der aktuellen Literatur geprüft (Triangulation) sowie mit den Experten selbst besprochen (kommunikative Validierung). Diese Aspekte führen dazu, dass es eine begründete Interpretation gibt (Interpretationsabsicherung mit Argumenten), die durch den Forscher als „Quasi-Experte“ (Niederberger und Renn 2018, S. 8, siehe auch Kapitel 3.3.1) und mit einem Verständnis für die Situation der Experten (Nähe zum Gegenstand) aufgestellt werden. (Mayring 2010). Nachstehend werden die einzelnen Nennungen und die sich daraus ableitenden Dimensionen und Faktoren der Unternehmenskultur vorgestellt.

Bei der Frage nach dem Verständnis von Unternehmenskultur konnte in den Interviews eine hohe Übereinstimmung festgestellt werden. So erfolgten in den fünf Gesprächen insgesamt 18 Nennungen für Unternehmenskultur als Wertegerüst, zehn Nennungen

entfielen darüber hinaus auf ein damit verbundenes Menschenbild. In den Experteninterviews wurde neben Fragen mit dem Ziel, mehr über das Verständnis von Unternehmenskultur und die Beschaffenheit von Unternehmenskultur nach dem Verständnis der Experten zu erfahren, auch die Frage nach dem gefühlten Einfluss eines Umzugs oder Umbaus auf die Unternehmenskultur im eigenen Unternehmen gestellt. Dabei wurde 17-mal ein positiver Einfluss erwähnt und neunmal von einem neutralen Einfluss gesprochen (absolute Zahl der Nennungen über alle Interviews hinweg). Einen negativen Einfluss erwähnte keiner der Interviewpartner. Neben diesem generellen Eindruck zur Wirkung von neuen Arbeitswelten berichteten die Experten ausführlich zu ihren jeweiligen Unternehmen, der erfolgten räumlichen Veränderung, der Unternehmenskultur sowie dem „generellen Miteinander“ und dem „Gefühl für das eigene Unternehmen“ (siehe Interviewtranskriptionen im Anhang).

Um die Ergebnisse und Erkenntnisse aus den einzelnen Interviews miteinander vergleichen zu können, war eine qualitative Inhaltsanalyse notwendig. Eine automatisierte Stichwortsuche hätte bspw. keinen Erfolg versprochen, da die Wortwahl der einzelnen Interviewpartner recht unterschiedlich war, wenngleich oftmals das Gleiche ausgedrückt wurde. Entsprechend wurde der qualitativen Inhaltsanalyse eine Literaturrecherche zu möglichen Ausprägungen von Unternehmenskultur vorangestellt. Diese Recherche erfolgte auf Grundlage der Eindrücke aus den Interviews, sodass eine erste Selektion bereits während der Literaturrecherche erfolgen konnte. Die feinere Selektion erfolgte nach einer ersten Selektion anhand der Inhalte aus den Interviews. So konnten von acht potenziell relevanten die drei großen Dimensionen Arbeitsklima / Umgang miteinander, Unternehmertum im Unternehmen und Kommunikationsorientierung übereinstimmend als aus Sicht der interviewten Experten prägend für die Unternehmenskultur identifiziert werden.

Die Veranschaulichung der Ergebnisse und die Einordnung in Dimensionen erfolgt mit den einschränkenden Erkenntnissen, dass auch Expertenwissen nicht vollständig ist. Eine solche Einordnung ist für eine vergleichende Analyse allerdings notwendig, somit sollte auf die vielversprechendsten Informationen zurückgegriffen werden (vgl. Kapitel 3). Übereinstimmend aus den Interviews und der Literaturrecherche wird die Dimension Arbeitsklima / Umgang miteinander durch die Nennung von den Faktoren²³

²³ Als Faktoren werden in der vorliegenden quantitativen Untersuchung die Summe der einzelnen benannten Aspekte definiert, aus welchen sich die Dimensionen der zu erfassenden Unternehmenskultur ergeben. Jeder Faktor wird durch bestimmte Indikatoren/Fragen wiederum operationalisierbar gemacht, sodass die Unternehmenskultur erfasst werden kann.

Atmosphäre, Kollegialität, Verhältnis zu den Vorgesetzten, (interne) Konkurrenz und Offenheit erschlossen. Die Nennung dieser Faktoren variiert in den fünf Interviews zwischen zwei für (interne) Konkurrenz und 30 für Atmosphäre. Insgesamt entfielen auf die Dimension Arbeitsklima / Umgang miteinander 59 wörtliche Nennungen in den fünf Experteninterviews. Wie beschrieben erfolgte die Ableitung dieser Faktoren durch eine qualitative Inhaltsanalyse der Interviews. Die interviewten Experten haben also unter Umständen die jeweiligen Faktoren nicht exakt so benannt, aber mit vergleichbaren Aussagen (bspw. das „Miteinander unter Kollegen“ als Kollegialität) die Absicht im Sinne der jeweiligen Faktoren verfolgt. Die nachstehende Abbildung 32 veranschaulicht die Ergebnisse der Experteninterviews zur Dimension Arbeitsklima / Umgang miteinander.

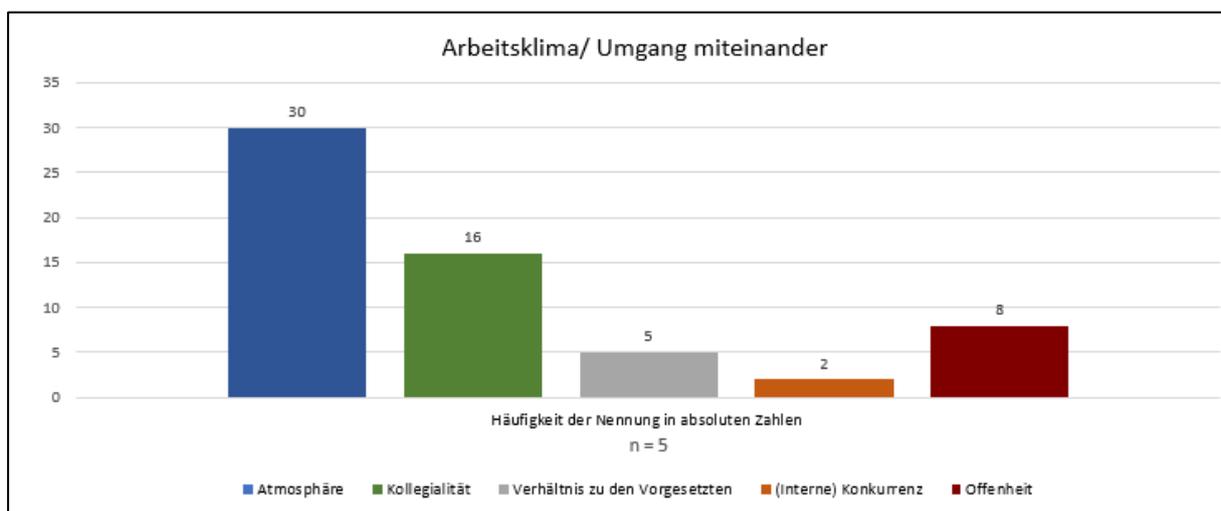


Abbildung 32: Dimension Arbeitsklima / Umgang miteinander, Auswertung der Experteninterviews (eigene Darstellung 2018).

Die Dimension Unternehmertum im Unternehmen wurde durch die Nennung der Faktoren Engagement, Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme sowie Initiative und Risikobereitschaft erschlossen. Die Anzahl der Nennungen variiert in dieser Dimension zwischen acht für Engagement und zwei für Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme. Insgesamt entfielen 19 Nennungen auf diese Dimensionen. Die Verteilung der Nennungen wird in der nachstehenden Abbildung 33 zur Dimension Unternehmertum im Unternehmen veranschaulicht.

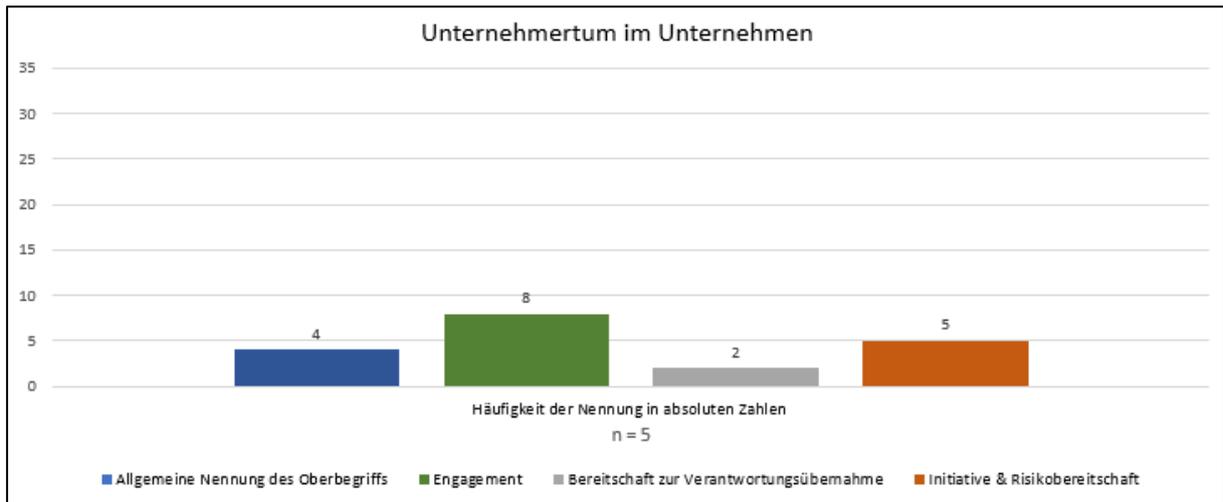


Abbildung 33: Dimension Unternehmertum im Unternehmen, Auswertung der Experteninterviews (eigene Darstellung 2018).

Die Dimension Kommunikationsorientierung wurde in die Faktoren Offenheit der arbeitsbezogenen Kommunikation und Kontrolle der arbeitsbezogenen Kommunikation erschlossen. Dabei erfolgten für die Offenheit der arbeitsbezogenen Kommunikation 13 Nennungen und für die Kontrolle der arbeitsbezogenen Kommunikation acht Nennungen. Insgesamt entfielen 25 Nennungen auf die Dimension. Die nachstehende Abbildung 34 veranschaulicht die Ergebnisse zur Dimension Kommunikationsorientierung.

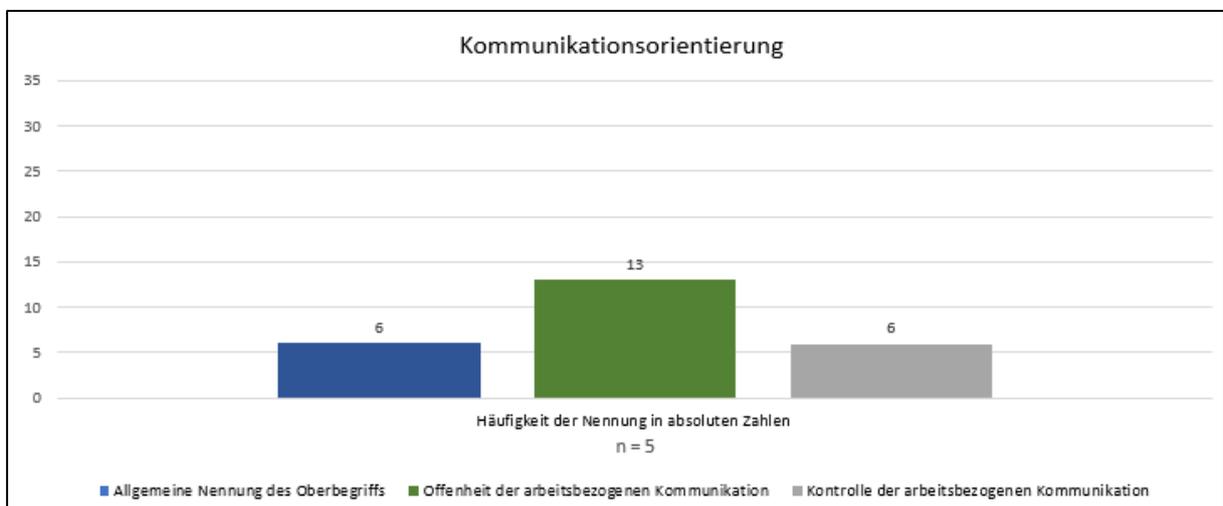


Abbildung 34: Dimension Kommunikationsorientierung, Auswertung der Experteninterviews (eigene Darstellung 2018).

Bei der Herleitung der Dimensionen zur Unternehmenskultur anhand der Aussagen von Experten ist stets zu berücksichtigen, dass es sich um Ideale handelt, die von den Experten beschrieben werden. Dabei sind die Experten auf die Dimensionen mit ihren dazugehörigen Faktoren eingegangen, die nach ihrer Meinung die Unternehmenskultur ausmachen. Sollten alle diese Dimensionen und zu einem

Höchstmaß positiv sein, würde sich daraus ein Ideal von einer Unternehmenskultur ergeben, das sowohl für die Zeit vor als auch nach der Einführung einer neuen Arbeitswelt aus der Sicht der Experten bedeutend ist. Keiner der Experten hat von einer solchen idealen Unternehmenskultur in seinem Unternehmen als Ist-Zustand gesprochen, sondern stets dieses Ideal beschrieben und erläutert, wie sich die Ist-Unternehmenskultur – auch hinsichtlich dieses gewünschten Zustands – durch die Einführung einer neuen Arbeitswelt verändert hat. Interessant dabei ist der Umstand, dass sich das Ideal einer Unternehmenskultur auch in der Retroperspektive nicht verändert hat und die Übereinstimmung dazu innerhalb der befragten Expertengemeinschaft relativ hoch ist. Durch diese hohe Konsistenz und Übereinstimmung werden sowohl die Bestimmung der entsprechenden Dimensionen zur Beschreibung und Messung der Unternehmenskultur als auch Rückschlüsse möglich, wie eine ideale Unternehmenskultur in dem zu betrachtenden Unternehmen aussehen kann bzw. entsprechend der Meinung der Experten auch soll.

Aufgrund der hohen Übereinstimmung in den geführten Experteninterviews und eines telefonischen Abgleichs der Ergebnisse im Nachgang war eine Befragung in mehreren Wellen, um eine gemeinsame Meinung herauszuarbeiten, wie sie in der Delphi-Methode zur Anwendung kommt, nicht notwendig. Die Delphi-Methode ist damit nicht Teil der konkreten Operationalisierung geworden, weil sie nicht benötigt wurde.

5.3.2 Vorgehensweise zur quantitativen Einordnung des Unternehmenskulturverständnisses des Unternehmens

Die Vorgehensweise zur quantitativen Einordnung des Unternehmenskulturverständnisses des Unternehmens schließt an das vorherige Vorgehen an und ist auf der zweiten Ebene des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur angesiedelt. Am Anfang dieser Ebene steht die Literaturliteraturarbeit zu dem Verständnis und der Abgleich mit bestehenden Erfassungsinstrumenten. Anschließend soll eine passende quantitative Erfassungsart ausgewählt oder hergeleitet werden. Die nachstehende Abbildung 35 veranschaulicht die beschriebenen Schritte auf dieser Ebene mit dem Ziel, die quantitative Erfassung von Unternehmenskultur des Unternehmens zu ermöglichen.

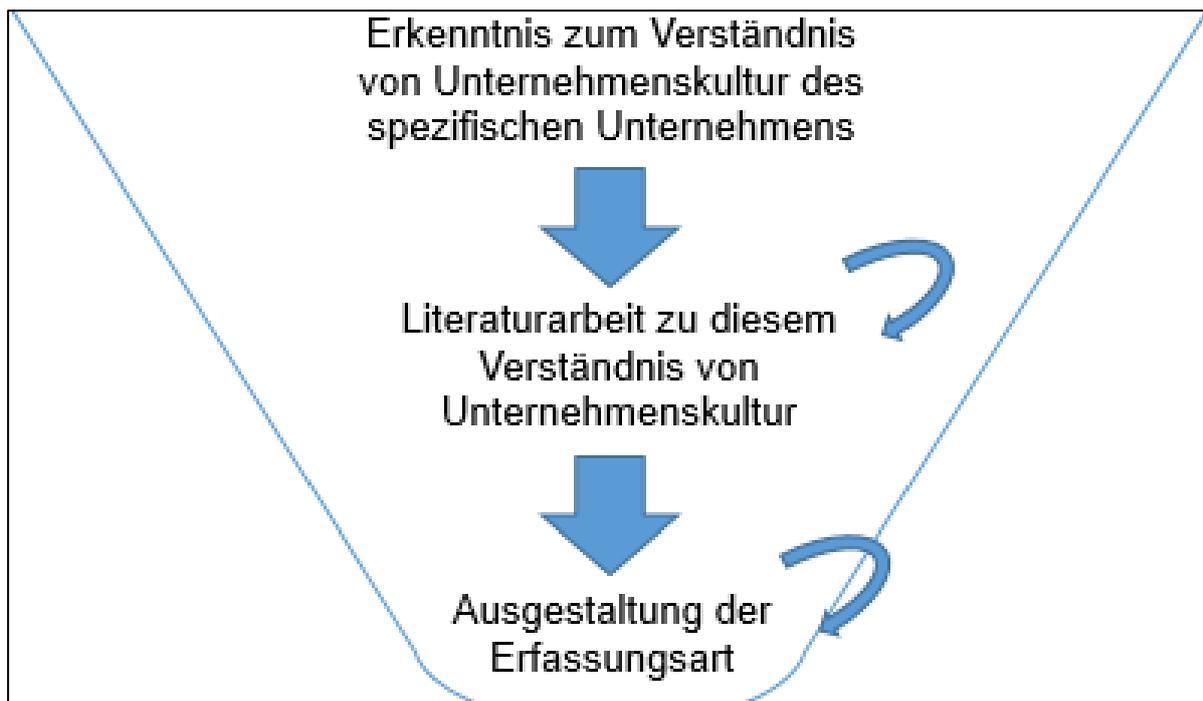


Abbildung 35: Zweite Ebene des evolutionsorientierten Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur (eigene Darstellung 2019).

Analog zu der Empfehlung, in der bestehenden Literatur nach geeigneten und getesteten Methoden der Erfassung / Erfassungsinstrumenten²⁴ zu recherchieren und damit im Sinne des wissenschaftlichen Fortschritts eine Überflutung an Konstrukten zu vermeiden (Weiber und Mühlhaus 2014, S. 105), bezieht sich auch die Operationalisierung des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur auf bestehende Methoden der Erfassung / Erfassungsinstrumente. Wie bereits beschrieben, würde eine reine Übernahme dieser Methoden der Erfassung / Erfassungsinstrumente dem Betrachtungsgegenstand Unternehmenskultur nicht gerecht werden. Daher wird in dieser Arbeit ein Mittelweg zwischen der geforderten Forschungseffizienz und der notwendigen Anpassung der Methoden der Erfassung / Erfassungsinstrumente präferiert und entsprechend der beschriebenen Vorgehensweise einer vertretbaren Modifizierung und Kombination vorgegangen (Passmore et al. 2002, Agarwal 2011). Diese Vorgehensweise wird im Folgenden näher beschrieben und begründet. Dazu werden auch die einzelnen verwendeten Methoden der Erfassung / Erfassungsinstrumente benannt.

Die einzelnen Methoden der Erfassung / Erfassungsinstrumente, die verwendet, kombiniert und teilweise modifiziert wurden, wurden nach einem ausgiebigen Studium

²⁴ Eine Methode der Erfassung ist ein Vorgehen bestehend aus mehreren Schritten, wohingegen ein Erfassungsinstrument einen Schritt in der Erfassung verkörpert (bspw. einen Fragebogen), s. Kapitel 2.

der wissenschaftlichen Studien und Veröffentlichungen ausgewählt, die dabei stets auf Überschneidungen mit den in Abschnitt 5.3.1 erhaltenen Erkenntnissen aus den Experteninterviews geprüft wurden. Insbesondere stand bei dieser Suche im Fokus, welche bestehenden Methoden der Erfassung / Erfassungsinstrumente eine oder mehrere Dimensionen untersuchen, die laut Experten wichtig für die Unternehmenskultur sind und bleiben werden. Dabei konnten die Erfassungsinstrumente nach Unterreitmeier (2004), Marré (1997), Stephan (2008) und Fischl (2008) identifiziert werden. Das Erfassungsinstrument nach Unterreitmeier (2004) wird dabei zur Anfertigung seiner Dissertation eingesetzt und in einem dazugehörigen Buchbeitrag validiert (Unterreitmeier und Schwinghammer 2004). In diesem Buchbeitrag werden ebenfalls die in dem Fragebogen verwendeten Fragen dargestellt (Unterreitmeier und Schwinghammer 2004, S. 57 ff.). In der Operationalisierung des in dieser Arbeit hergeleiteten Erfassungsinstruments werden die Fragen Unterreitmeiers zur Dimension Arbeitsklima / Umgang miteinander aus seiner Dimension Arbeitsklima im engeren Sinne vollständig und unverändert übernommen (Unterreitmeier und Schwinghammer 2004, S. 47). Wie beschrieben, ist in diesem Bereich die Übereinstimmung zu den Aussagen der befragten Experten besonders hoch, die unisono die Wichtigkeit der Atmosphäre, Kollegialität, Verhältnis zu den Vorgesetzten, (interne) Konkurrenz und Offenheit betonen. Diese Faktoren ergeben in ihrer Gesamtheit die Dimension Arbeitsklima / Umgang miteinander, die auch durch Unterreitmeier entsprechend erhoben wird. Weiterhin wird seine Einteilung in Wichtigkeit der Aussage und Zustimmung zur Aussage übernommen (Unterreitmeier und Schwinghammer 2004, S. 57 ff.). Dadurch soll neben der Erfassung der Unternehmenskultur auch eine Weiterentwicklung des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur durch die Vermeidung unwichtiger Fragen für eine mögliche Wiederholung ermöglicht werden. Die Dimension Unternehmertum im Unternehmen setzt sich aus Erfassungsinstrumenten von Marré (1997) und Stephan (2008) (beides Fragebögen) zusammen. Marré (1997) verwendet das durch ihn entwickelte Erfassungsinstrument ebenfalls im Rahmen seiner Dissertation. Aus diesem Erfassungsinstrument ist der Faktor Engagement mit zwei Fragen übernommen, die gemeinsam validiert wurden (Marré 1997, S. 148 und S. 235 ff.), wobei eine Anpassung an die zuvor dargestellten Fragen aus dem Erfassungsinstrument nach Unterreitmeier im Sinne der Stringenz erfolgte. Auch in diesem Fall ist es analog zu den Faktoren in der Dimension Arbeitsklima / Umgang

miteinander so, dass für den Faktor Engagement eine extrem hohe Übereinstimmung zwischen den Aussagen der Experten und dem Fragebogen gegeben ist. Auch Stephan (2008) entwickelte ein Erfassungsinstrument im Rahmen ihrer Dissertation. Die aus ihrer Arbeit entnommenen Faktoren zur Operationalisierung des in dieser Arbeit hergeleiteten Ablaufschemas sind Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme sowie Initiative und Risikobereitschaft. Dies sind ebenfalls Faktoren, die so von den Experten benannt wurden und entsprechend in dem Fragebogen, welcher aus dem hergeleiteten Ablaufschema wiederum abgeleitet werden kann, abgefragt werden müssen. Diese Faktoren wurden entsprechend validiert (Stephan 2008, S. 142 ff.) und gemäß der aufgezeigten Stringenz des Fragebogens modifiziert. Gesamthaft ergeben somit die Faktoren Engagement nach Marré sowie Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme sowie Initiative und Risikobereitschaft bzw. Wertschätzung unternehmerischer Eigenschaften nach Stephan die Dimension Unternehmertum im Unternehmen. Die Dimension Kommunikationsorientierung wurde aus dem Erfassungsinstrument Fischls (2008) übernommen. Die Experten benannten in dieser Dimension insbesondere die Wichtigkeit einer Offenheit und Kontrolle von arbeitsbezogener Kommunikation. Beides sind Faktoren, die Fischl in seinem Fragebogen abfragt und die in ihrer Gesamtheit die Dimension Kommunikationsorientierung bilden. Ebenfalls im Rahmen seiner Dissertation angefertigt, wurden auch in diesem Fall die Fragen zu den Faktoren Offenheit der arbeitsbezogenen Kommunikation und Kontrolle der arbeitsbezogenen Kommunikation entsprechend validiert und im Sinne der Stringenz des Fragebogens angepasst. (Fischl 2008, S. 271 ff. und S. 372 f.) Alle Originalfragen sind den frei zugänglichen Dissertationsschriften und Buchbeiträgen der oben genannten Autoren zu entnehmen.

Die Zusammensetzung des Fragebogens²⁵ erfolgt somit, wie beschrieben, durch die Verwendung der Fragebögen und Kombination der zuvor benannten Autoren Unterreitmeier (2004), Marré (1997), Stephan (2008) sowie Fischl (2008) und immer vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus den Experteninterviews. Die dabei verwendete Skala von 1 (ist mir nicht wichtig / stimme gar nicht zu) bis 5 (ist mir sehr wichtig / stimme voll zu) orientiert sich an der Verwendung der Skalen in den

²⁵ Der verwendete Fragebogen ist dem Anhang beigelegt.

beschriebenen Fragebögen. Hierbei verwenden zwei Fragebögen eine solche Skala mit fünf Abstufungen (Fischl 2008, Stephan 2008), einer eine Skala mit vier (Marré 1997) und einer eine Skala mit sieben Abstufungen (Unterreitmeier und Schwinghammer 2004). Die Konsultation der Fachliteratur ergab, dass es für verschiedene Skalen gewisse Präferenzen geben kann (Schnell, Hill und Esser 1999), die Untersuchungen im Bereich der Unternehmenskulturforschung jedoch sowohl fünf- als auch siebenstufige Likert-Skalen zur Messung von Unternehmenskultur verwenden (s. Kapitel 2, bspw. OCQ für fünfstufige, Hofstede für siebenstufige Likert-Skala). Daher wurde auf Grundlage der verwendeten Fragebögen eine fünfstufige Likert-Skala für das in dieser Arbeit verwendete Erfassungsinstrument gewählt. Die Aufteilung und Zuordnung der einzelnen Faktoren und Indikatoren sowie die Kennzeichnung der einzelnen Indikatoren zur Identifikation im Fragebogen wird in der nachstehenden Tabelle mit den entsprechenden Testresultaten zur Validierung visualisiert (siehe auch Anhang).

Dimension	Faktor	Indikator	Indikator-reliabilität	Faktor-ladung	Item to Total-Korrelation	Cronbach-sches Alpha	Varianz-erklärung durch Faktor	Faktor-reliabilität	Durchschnittlich erfasste Varianz	Quelle
Arbeitsklima /Umgang miteinander	Kollegialität	F6	0,5	0,71	0,57	0,79	70,73%	0,8	0,57	Unterreitmeier (2004), S. 58 (Nennung der Fragen), S. 47 (Analysetabelle)
		F3	0,62	0,79	0,68					
		F10	0,57	0,76	0,65					
	Verhältnis zu den Vorgesetzten	F8	0,45	0,67	0,57	0,81	72,00%	0,8	0,57	
		F23	0,64	0,8	0,69					
		F16	0,63	0,8	0,7					
	Interne Konkurrenz	F25	0,33	0,57	0,47	0,64	73,57%	0,62	0,45	
		F17	0,58	0,76	0,47					
	Offenheit	F11	0,44	0,66	0,55	0,74	65,91%	0,73	0,47	
		F4	0,47	0,68	0,56					
F22		0,51	0,71	0,59						
Unternehmertum im Unternehmen	Engagement	F1	Validierung über F-Test und Duncan-Test mit Ergänzung durch Experteninterviews, für vertiefende Literatur s. Marré (1997), S.148.						0,3	Marré (1997), S. 148
		F5								
	Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme	F21	**	0,8	0,72	0,71	56,00%	0,86	0,3	Stephan (2008), S. 107 (Benennung der Items), S.146 (Varianz und Faktorladung und -reliabilität), S. 142 (Item to Total-Korrelation)
		F12	**	0,81	0,63					
		F18	**	0,7	0,53					
	Initiative & Risikobereitschaft bzw. Wertschätzung unternehmerischer Eigenschaften	F13		0,7	0,56	0,77	56,00%	0,62	0,24	
		F14	**	0,7	0,69					
F24		**	0,82	0,62						
Kommunikations-orientierung	Offenheit der arbeitsbezogenen Kommunikation	F7	0,38	0,71	0,56	0,85	62,34%	0,85	0,54	
		F20	0,64	0,84	0,56					
		F26	0,61	0,82	0,72					
		F9	0,51	0,78	0,7					
		F2	0,53	0,79	0,64					
	Kontrolle der arbeitsbezogenen Kommunikation	F15	/ *	0,85	0,45	0,61	72,30%	/ *	/ *	Fischl (2008), S. 373
F19		/ *	0,85	0,45						

Tabelle 8: Zusammensetzung des verwendeten Fragebogens (eigene Darstellung 2018).

Die Menge der Fragen erscheint mit 27, die jeweils in ihrer Wichtigkeit und Richtigkeit zu beantworten sind, im Vergleich zu anderen Fragebögen gut durchführbar (vgl. Marré 1997, Unterreitmeier 2004, Fischl 2008, Stephan 2008). Generell werden die Paper-Pencil-Methode²⁶ und eine anonymisierte Einsammlung bzw. Abgabemöglichkeit der Fragebögen empfohlen. Weitere Informationen, wie sich das Ausfüllen des Fragebogens im Fallbeispiel zugetragen hat und was die Eindrücke der Mitarbeiter dazu waren, werden in Abschnitt 6.1 beschrieben.

Aufgrund der geringen Anzahl an Rückmeldungen zur Bereitschaft für die Experteninterviews (n = 5) und des Zuschnitts des hergeleiteten Fragebogens für genau diese Zielgruppe wurde auf einen Pretest des Fragebogens verzichtet. Für die Validierung des Erfassungsinstruments und einen eventuell zu einem späteren Zeitpunkt zu erfolgenden Einsatz in einem der anderen infrage kommenden Unternehmen werden die Fragen sowohl hinsichtlich ihrer Richtigkeit, aber auch Wichtigkeit (wie zuvor beschrieben) zur Beantwortung gestellt.

5.4 Zwischenfazit V

Im Kapitel 5 wurde das Fallbeispiel der Schiele Maschinenbau GmbH vorgestellt und in den Bezugsrahmen des Kreises Ahrweiler eingeordnet. Im Vergleich zu anderen Landkreisen in Deutschland wurden dabei keine größeren Abweichungen festgestellt. Anschließend wurde das zuvor hergeleitete Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur für die Anwendung in diesem Fallbeispiel operationalisiert. Dazu wurden Experteninterviews mit im Kreis Ahrweiler ansässigen Unternehmensvertretern (Geschäftsleitung/Geschäftsführung) durchgeführt, die in den letzten Jahren ebenfalls eine neue Arbeitswelt geschaffen und bezogen haben sowie dezidierte Kenntnisse über die Unternehmenskultur vorweisen können. Somit wurden im Sinne einer explorativen Vorstudie die relevanten Dimensionen einer idealen Unternehmenskultur für ein individuelles Unternehmen identifiziert (Lamnek und Krell 2016). Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wurde mithilfe der Dissertationen von Unterreitmeier (2004), Marré (1997), Stephan (2008) und Fischl (2008) ein Fragebogen erstellt, der eine Analyse der Veränderung der Unternehmenskultur in dem benannten Fallbeispiel durch eine Vorher-nachher-

²⁶ Ausgedruckte Fragebögen sowie Stifte wurden ausgeteilt und die Fragebögen nach jeweils einer zweiwöchigen Bearbeitungszeit wieder eingesammelt.

Analyse²⁷ ermöglicht. Die konkrete Operationalisierung des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur erfolgte damit in drei Schritten als gestufte Empirie. Im ersten Schritt werden qualitative Experteninterviews zu den prägenden Kulturdimensionen durchgeführt und ausgewertet. Aus diesen Dimensionen werden im zweiten Schritt aus der Literatur entsprechende Faktoren abgeleitet, die diese Dimensionen erschließen. Dazu werden ausschließlich bereits getestete Methoden der Erfassung / Erfassungsinstrumente betrachtet. Im dritten Schritt werden die entsprechenden Indikatoren zu den einzelnen Faktoren als Fragen in den Fragebogen übernommen. Die Abbildung 36 verdeutlicht diese Vorgehensweise graphisch.

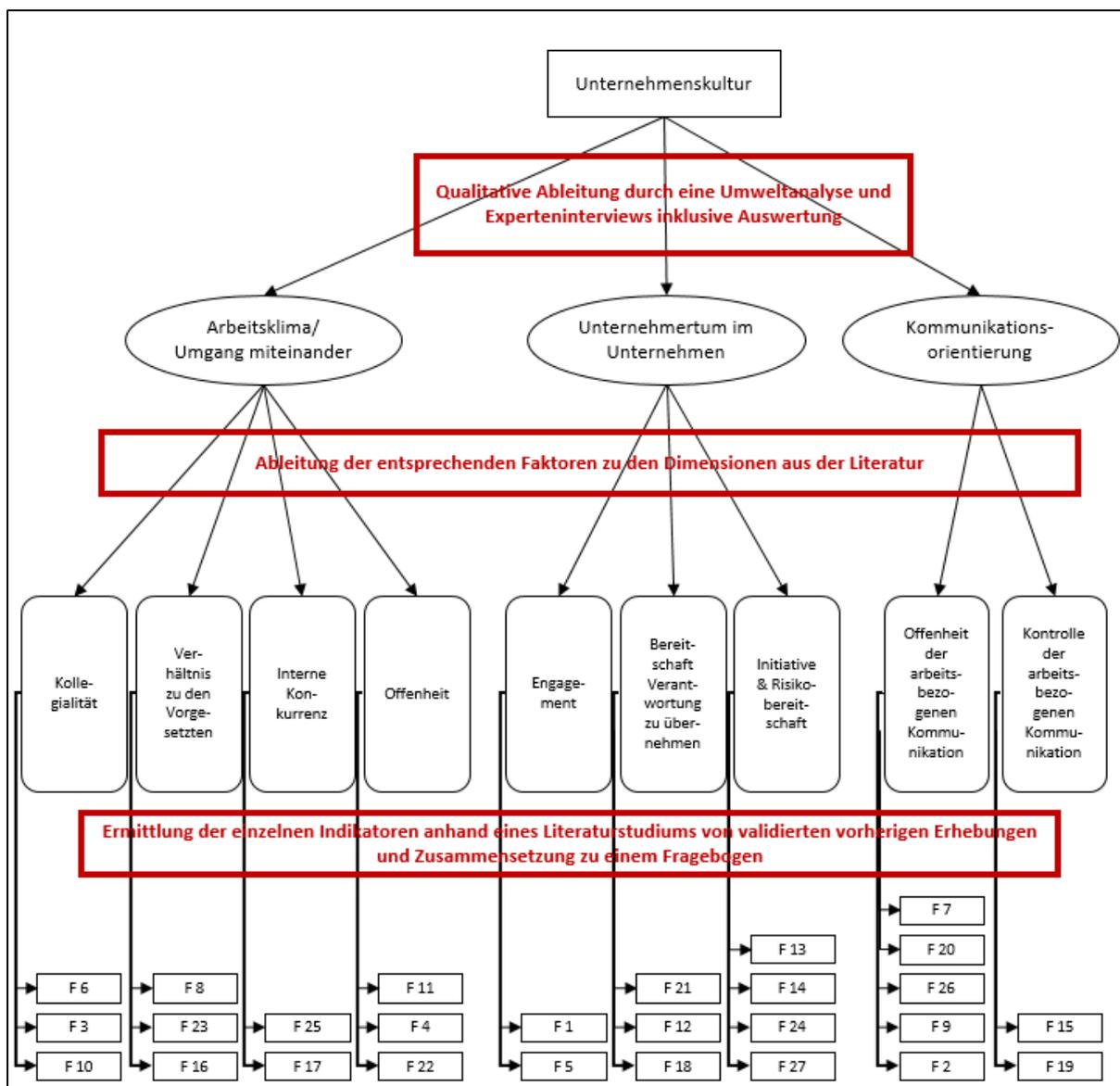


Abbildung 36: Konkrete Operationalisierung des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur (eigene Darstellung 2019).

²⁷ Mit Vorher-nachher-Analyse ist die vergleichende Analyse der Situationen vor und nach einer Intervention bzw. vor und nach der Einführung der neuen Arbeitswelt gemeint. Siehe auch Fußnote 1.

6. Durchführung und Auswertung der Fallstudie

Nachdem in den vorstehenden Kapiteln der Forschungsstand analysiert sowie ein Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur hergeleitet und operationalisiert wurde, wird in diesem Kapitel die Anwendung im Fall des in Kapitel 5 beschriebenen Unternehmens Schiele Maschinenbau GmbH geschildert und diskutiert. Diese Anwendung ist exemplarisch für die Anwendung des hergeleiteten Ablaufschemas. Hierbei wird über die vorangegangenen Schritte Umweltanalyse, Expertenidentifikation, qualitative Experteninterviews, Reflexion der Literatur basierend auf den Interviewergebnissen und Ableitung eines Fragebogens entstandene Trichter durch den finalen Schritt der Erfassung der Wahrnehmung zur Unternehmenskultur bei einem spezifischen Unternehmen vervollständigt. Im besagten Fallbeispiel wird die Anwendung, die in einer quantitativen Vorher-nachher-Analyse²⁸ stattgefunden hat, beschrieben und die Ergebnisse aufbereitet.

Somit liefert das Kapitel 6 durch die Anwendung am Einzelfall nicht nur empirische Ergebnisse hinsichtlich des Einflusses einer neuen Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur und beantwortet damit in einem konkreten Fallbeispiel die Erkenntnisfrage „Welchen Einfluss hat eine neue räumliche Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur der Schiele Maschinenbau GmbH?“, sondern erlaubt auch eine erste Validierung hinsichtlich der angestrebten Anwendbarkeit des hergeleiteten Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur. Die Anwendbarkeit in dem in Kapitel 3 beschriebenen Sinn sowie die generelle Eignung des Ablaufschemas werden kritisch reflektiert, seine Vor- und Nachteile aufgezeigt und diskutiert. Weiterhin werden die aus der Fallstudie erhaltenen Ergebnisse vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus den Experteninterviews reflektiert. Alle Ergebnisse werden im Zwischenfazit zusammenfassend dargestellt.

In der Reihenfolge der Arbeit folgt dieses Kapitel auf das Kapitel 5. Durch die Operationalisierung des hergeleiteten Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur in Kapitel 5 konnte die in diesem Kapitel beschriebene Untersuchung durchgeführt und ausgewertet werden. Wie bereits beschrieben folgte das Kapitel 5 seinerseits auf die Einleitung zur Ausgangssituation, Problemstellung, Relevanz und Zielstellung von Kapitel 1, den aktuellen Stand der Forschung sowie die

²⁸ Mit Vorher-nachher-Analyse ist die vergleichende Analyse der Situationen vor und nach einer Intervention bzw. vor und nach der Einführung der neuen Arbeitswelt gemeint. Siehe auch Fußnote 1.

Identifikation der ersten Forschungsfrage in Kapitel 2, die Herleitung eines evolutionsorientierten Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur in Kapitel 3 und den notwendigen Einsatz eines solchen Ablaufschemas in Kapitel 4. Nach Auswertung der Ergebnisse der empirischen Untersuchung wird die Arbeit mit einer Zusammenfassung und Ausblick in Kapitel 7 abgeschlossen. Die nachstehende Abbildung 37 verdeutlicht den Inhalt und die Zielsetzung des Kapitels im Zusammenhang der gesamten Arbeit.

	Kapitel	Inhalt	Zwischenergebnis
Theoretische Ebene	Kapitel 1: Einleitung	Ausgangssituation Problemstellung Zielsetzung und Relevanz	Aufzeigen des wissenschaftlichen Anspruchs der Arbeit
	Kapitel 2: Theoretische Grundlagen	Terminologische Basis Forschungsstand Unternehmens- kulturforschung und -messung	Untersuchungsgrundlage Identifikation der Forschungslücke Herleitung Forschungsfrage 1
	Kapitel 3: Herleitung eines Ablaufschemas	Theoretischer Bezugsrahmen Herleitung des Ablaufschemas	Aufstellen eines Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur
	Kapitel 4: Grundlagen neue Arbeitswelten	Terminologische Basis Forschungsstand	Identifikation der bestehenden empirischen Lücke Herleitung Forschungsfrage 2
Übergang Theorie/ Empirie	Kapitel 5: Anwendung des Ablaufschemas in einem Fallbeispiel	Operationalisierung des Ablaufschemas Vorstellung des Fallbeispiels	Anwendung des hergeleiteten Ablaufschemas in einem Fallbeispiel
Empirische Ebene	Kapitel 6: Durchführung und Auswertung der Fallstudie	Datenerhebung Analyse des Einflusses einer neuen Arbeitswelt	Empirische Ergebnisse
	Kapitel 7: Schlusswort und Ausblick	Kritische Würdigung des Ablaufschemas, Fazit Implikationen für die Zukunft	Zusammenfassung der Ergebnisse Ausblick

Abbildung 37: Einordnung des sechsten Kapitels und Überblick zum Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung 2018).

6.1 Durchführung der quantitativen Einordnung des Unternehmenskulturverständnisses des betrachteten Unternehmens

Wie in Abschnitt 5.3.2 beschrieben, wird die quantitative Einordnung des Unternehmenskulturverständnisses der Schiele Maschinenbau GmbH durch einen aus 27 Fragen bestehenden Fragebogen durchgeführt. Der Fragebogen umfasst dabei sowohl die Spalten zur Richtigkeit einer Aussage aus der Sicht der Befragten als auch zu deren Wichtigkeit. Für das Ausfüllen des Fragebogens durch die Mitarbeiter wurde

die empfohlene Paper-Pencil-Methode verwendet (vgl. Abschnitt 5.3.2). Das jeweilige Vorgehen in der Vorher-nachher-Analyse soll im Folgenden beschrieben werden. Nachstehend ist der dreiseitige Fragebogen abgebildet. Zur Erleichterung des Nachschlagens befindet sich dieser nochmals im Anhang.

Start



Ende

Wir freuen uns auf Ihre Meinung!

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen an der Befragung mitzuwirken. Die Beantwortung des Fragebogens ist anonym. Ihre personenbezogenen Daten werden ausschließlich zur Einordnung der Ergebnisse erhoben. Bei allen Fragen interessiert uns vor allem Ihre persönliche Sichtweise. Dabei gibt es keine richtigen oder falschen, guten oder schlechten Antworten. Durch Ihre Mitwirkung unterstützen Sie uns dabei, die Situation vor Ort als auch den Fragebogen zu evaluieren. Daher bitten wir Sie jede Aussage dahingehend zu beurteilen, wie wichtig Ihnen die Aussage als solches ist (Wichtigkeit) und anschließend zu bewerten, wie sehr die Aussage auf die Situation vor Ort zutrifft (Richtigkeit).

1. Fragen zur Person

- 1.1. Wie lange arbeiten Sie bereits im Unternehmen? _____ Jahre (≤ 3 Jahre / ≥ 3 Jahre)
- 1.2. Wie zufrieden sind Sie mit ihrem Arbeitgeber? sehr unzufrieden sehr zufrieden
- 1.3. Wie zufrieden sind Sie mit dem Umzug? sehr unzufrieden sehr zufrieden

2. Bitte bewerten Sie folgende Aussagen aus Ihrer persönlichen, individuellen Perspektive hinsichtlich ihrer Wichtigkeit (d.h. der Relevanz für Sie/ Ihr Unternehmen) und Richtigkeit.

<u>Aussage</u>	<u>Wichtigkeit der Aussage</u> (1 = ist mir gar nicht wichtig bis 5 = ist mir sehr wichtig)	<u>Richtigkeit der Aussage</u> (1 = stimme gar nicht zu bis 5 = stimme voll)
1) Unsere Mitarbeiter sind bereit, falls nötig, Überstunden zu leisten.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
2) In unserem Unternehmen wird die Weitergabe von arbeitsbezogenen Informationen erwartet.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
3) Die Mitarbeiter geben sich gegenseitig Anerkennung für ihre Arbeit.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
4) Man geht hier locker und ungezwungen miteinander um.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
5) Bei uns gibt jeder sein Bestes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
6) Erfahrungen und Erkenntnisse werden unter den Mitarbeitern ausgetauscht.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5

1

Sven Binder, HS Koblenz, RheinAhrCampus

binder@rheinahrcampus.de

Abbildung 38: Verwendeter Fragebogen zur spezifischen Bestimmung der Unternehmenskultur bei der Schiele Maschinenbau GmbH, Seite 1 (2018).

Start



Ende

<u>Aussage</u>	<u>Wichtigkeit der Aussage</u> (1 = ist mir gar nicht wichtig bis 5 = ist mir sehr wichtig)	<u>Richtigkeit der Aussage</u> (1 = stimme gar nicht zu bis 5 = stimme voll)
7) In unserem Unternehmen wird besonderer Wert auf eine offene arbeitsbezogene Kommunikation gelegt.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
8) Das Verhältnis zu den direkten Vorgesetzten ist gut.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
9) In unserem Unternehmen wird eine funktionsübergreifende Informationsweitergabe angestrebt.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
10) Die Mitarbeiter unterstützen sich gegenseitig, um ihre Aufgaben besser zu bewältigen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
11) Neue Mitarbeiter können das Unternehmen und die Kollegen schnell kennen lernen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
12) In unserem Unternehmen sind die meisten Menschen es gewöhnt, für die Dinge die sie tun, Verantwortung zu übernehmen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
13) In unserem Unternehmen gehen die meisten Menschen Herausforderungen aktiv an.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
14) In unserem Unternehmen werden Unabhängigkeit und Autonomie hoch angesehen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
15) In unserem Unternehmen wird die Weitergabe von arbeitsbezogenen Informationen kontrolliert.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
16) Die Vorgesetzten sind Vorbild für die Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
17) Die Energie geht häufig durch interne Reibungen (Konkurrenz-kämpfe, etc.) verloren.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5

Start



Ende

<u>Aussage</u>	<u>Wichtigkeit der Aussage</u> (1 = ist mir gar nicht wichtig bis 5 = ist mir sehr wichtig)	<u>Richtigkeit der Aussage</u> (1 = stimme gar nicht zu bis 5 = stimme voll)
18) In unserem Unternehmen mögen es die meisten Menschen, verantwortungsvolle Aufgaben zu übernehmen, auch wenn damit zusätzliche Arbeit verbunden ist.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
19) In unserem Unternehmen wird das Zurückhalten von wichtigen unternehmensrelevanten Informationen sanktioniert.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
20) In unserem Unternehmen wird auf die unmittelbare Weitergabe von arbeitsbezogenen Informationen besonders viel Wert gelegt.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
21) In unserem Unternehmen fühlen sich die meisten Menschen dafür verantwortlich hoch-qualitative Arbeit zu tun.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
22) Neuen Mitarbeitern gegenüber ist man im Unternehmen sehr offen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
23) Die Vorgesetzten schaffen Zuversicht unter den Mitarbeitern.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
24) In unserem Unternehmen wird Eigeninitiative hoch angesehen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
25) Unter den Mitarbeitern herrscht ein starker Konkurrenzkampf.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
26) Im Unternehmen streben wir eine proaktive arbeitsbezogene Kommunikation an.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
27) In unserem Unternehmen wird die Bereitschaft, Risiken einzugehen, hoch angesehen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit und Ihre Unterstützung!

Die Erhebung in der Vorheranalyse²⁹ erfolgte im August 2017, ein Jahr vor dem Umzug. Die Ausgabe der gedruckten Fragebögen erfolgte dabei persönlich. Alle Mitarbeiter, die mit Tätigkeiten am Schreibtisch betraut sind, wurden ferner persönlich darum gebeten, den Fragebogen vollständig auszufüllen. Die Einsammlung der Fragebögen erfolgte sowohl persönlich bei den jeweiligen Mitarbeitern als auch an zentralen Stellen (bspw. Sekretariat der Geschäftsführung), an denen den Mitarbeitern die Möglichkeit geboten wurde ihre Fragebögen abzugeben. In beiden Fällen wurde die Anonymität gewährleistet, indem die Fragebögen verdeckt bzw. nicht einsehbar eingesammelt und stets in die Mitte einer mitgeführten bzw. zuvor bereitgestellten Tasche gesteckt wurden. Weiterhin gab es in der Durchführung keine Beschwerden hinsichtlich der inhaltlichen Fragestellungen oder des zeitlichen Umfangs. Die quantitative Erhebung in der Nachheranalyse³⁰ erfolgte im Januar 2019, vier Monate nach dem erfolgten Umzug. Dabei wurde dasselbe Verfahren der persönlichen Austeilung der Fragebögen und der persönlichen Einsammlung sowie der Möglichkeit einer Abgabe an zentralen Orten angewendet. Auch in der Nachheranalyse gab es keine Beschwerden hinsichtlich der inhaltlichen Fragestellungen oder des zeitlichen Umfangs. Den Mitarbeitern wurde jeweils freigestellt, ob sie sich in einem vorgegebenen Zeitraum von 20 Tagen an der Befragung beteiligen möchten. Die verwendete Paper-Pencil-Methode erlaubte auch eine kurze Befragung einzelner Personen durch den Autor beim Einsammeln der Fragebögen, wie sie das Ausfüllen des Fragebogens empfunden haben und wie viel Zeit dafür benötigt wurde. Dabei wurden jeweils Zeiten zwischen 15 und 25 Minuten angegeben. Besonders positiv wurde hervorgehoben, dass eine Frage nur einmal gelesen werden musste und anschließend die eigene Wahrnehmung dazu einzutragen war. Alle befragten Teilnehmer fanden laut eigener Aussage den Fragebogen interessant und haben ihn gerne ausgefüllt. Für das Ausfüllen des Fragebogens wurde zumeist während der Arbeitszeit eine kurze Pause eingeräumt. Die Nachfrage, ob dies von der Geschäftsführung akzeptiert würde, wurde ausschließlich bejaht.

Insgesamt erfolgte somit durch die quantitative Erhebung mithilfe des hergeleiteten Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur eine Analyse der Unternehmenskultur des Unternehmens Schiele Maschinenbau GmbH an zwei Stichpunkten: im August 2017 sowie anderthalb Jahre und einen Umzug später im

²⁹ Als erster Teil der zuvor genannten Vorher-nachher-Analyse, siehe Fußnote 1.

³⁰ Als zweiter Teil der zuvor genannten Vorher-nachher-Analyse, siehe Fußnote 1.

Januar 2019. Die Ergebnisse dieser beiden Analysen werden nachfolgend vorgestellt und miteinander verglichen. Dieser Vergleich wird anschließend basierend auf den Erkenntnissen aus den Experteninterviews diskutiert und das angewendete Ablaufschema kritisch reflektiert. In der Fallstudie wurden wie bereits erwähnt jeweils die Mitarbeiter mit Tätigkeiten am Schreibtisch (reine Bürotätigkeiten sowie Vertrieb) befragt. Die Befragung der Mitarbeiter in der Fertigung ließ sich aufgrund der Arbeitsplatz- und Arbeitsgestaltung nicht umsetzen. Die Monteure waren zumeist nicht im Unternehmen, sondern bei den Kunden vor Ort, und die Auszubildenden waren ebenfalls überwiegend in der Fertigung beschäftigt oder verbrachten einen großen Anteil der Arbeitszeit in der Berufsschule. Die Geschäftsführung, zugleich auch Inhaber, wurde ebenfalls nicht befragt, um das Ergebnis der Mitarbeiterbefragung nicht zu verfälschen. Mit der Geschäftsführerin Birgit Gros erfolgte im Nachgang an die Befragung und Auswertung ein Gespräch, um die Ergebnisse neben den Erkenntnissen aus der Literatur und den Experteninterviews auch mit den Eindrücken der Geschäftsführung abzugleichen. Insgesamt wurden bei der Vorheranalyse im August 2017 24 Mitarbeiter befragt, wovon 21 Mitarbeiter Bürotätigkeiten wahrnehmen und drei Mitarbeiter im Vertrieb arbeiten (Gros 2019). Im Januar 2019 stieg die Anzahl der Mitarbeiter mit Bürotätigkeiten auf 22 und die Anzahl der im Vertrieb Beschäftigten auf vier Mitarbeiter an (Gros 2019). Um den Einfluss der neuen Arbeitswelt zu analysieren, wurden in der Nachheranalyse jedoch nur die Ergebnisse der Mitarbeiter ausgewertet, die bereits zum Zeitpunkt der Vorheranalyse im Unternehmen tätig waren. Die weiteren Mitarbeiter erhielten zwar den gleichen Fragebogen, allerdings mit einer entsprechenden Markierung, und wurden auch auf diesen Umstand hingewiesen. Somit konnte eine Vergleichbarkeit der Befragungsergebnisse der einzelnen Personen gewährleistet werden und der Faktor von neuen Mitarbeitern im Unternehmen konnte das Ergebnis nicht direkt beeinflussen. (Anmerkung: Eine Auswertung der von den beiden neuen Mitarbeitern ausgefüllten Fragebögen erfolgte ebenfalls und befindet sich im Anhang, die Ergebnisse flossen aber nicht in die Vorher-nachher-Analyse ein. Die Ergebnisse weichen nicht vom allgemeinen Stimmungsbild der Nachheranalyse ab.) Bis auf einen sind alle Mitarbeiter im Unternehmen verblieben, sodass die Fragebögen von insgesamt 23 Mitarbeitern ausgewertet wurden. Die Anzahl an auswertbaren Fragebögen betrug in der Vorheranalyse 17 (Quote: 70 % aller befragten Mitarbeiter) und in der Nachheranalyse 18 (Quote: 78 % aller befragten Mitarbeiter). Aufgrund dieser hohen Kontinuität in der

Mitarbeiterzusammensetzung und der hohen Bereitschaft der Mitarbeiter, den Fragebogen auszufüllen, erlauben die Rahmenbedingungen einen Rückschluss auf den Zustand der Unternehmenskultur und ihre Entwicklung vor und nach dem Umzug. Allerdings ist dieser Rückschluss nicht ausschließlich von den Rahmenbedingungen abhängig, sondern auch von der Qualität des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur. Für die Möglichkeit einer Überprüfung dieser Qualität wurde wie erwähnt die Spalte zur Bewertung der Wichtigkeit der einzelnen Fragen im Fragebogen ergänzt. Die Ausfüllquote dieser Spalte ist identisch mit der Ausfüllquote der Richtigkeit der Aussage im Fragebogen. Somit kann ein Rückschluss auf das methodische Vorgehen zur Erfassung der Unternehmenskultur durch eine Evaluation des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur gezogen werden. Die Evaluation des Ablaufschemas ist im nachstehenden Abschnitt beschrieben. Die Ergebnisse zur Bewertung der Unternehmenskultur in der Vorher-nachher-Analyse werden ab Abschnitt 6.3 vorgestellt und diskutiert.

6.2 Evaluation des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur

Bevor die inhaltlichen Ergebnisse der Vorher-nachher-Analyse³¹ in den folgenden Abschnitten betrachtet werden, wird in diesem Abschnitt das methodische Vorgehen kritisch reflektiert und evaluiert, um Handlungsempfehlungen und mögliche Anpassungen für eine zukünftige Verwendung zu erhalten, die in Kapitel 7 aufgegriffen werden.

Wie zuvor beschrieben weist der Fragebogen neben einer Spalte zur Richtigkeit der voranstehenden Aussage auch eine Spalte mit ihrer Wichtigkeit im Sinne des angesprochenen Sachverhalts auf. In dieser Spalte kann auf einer Fünf-Punkt-Likert-Skala zwischen „1 = ist mir gar nicht wichtig“ und „5 = ist mir sehr wichtig“ unterschieden werden. Durch dieses Vorgehen sind Rückschlüsse möglich, ob die ausgewählten Aussagen/Fragestellungen den Mitarbeitern wichtig sind oder nicht. Wie bereits in Abschnitt 5.3 beschrieben, entstammen alle im Fragebogen abgefragten Faktoren mit ihren dazugehörigen Indikatoren bereits bestehenden, getesteten und validierten Fragebögen. Die Beantwortung durch die Mitarbeiter hinsichtlich der Wichtigkeit der einzelnen Fragestellungen im Fragebogen soll somit nicht den Fragebogen als solchen validieren, sondern Aufschluss darüber geben, ob seine

³¹ Mit Vorher-nachher-Analyse ist die vergleichende Analyse der Situationen vor und nach einer Intervention bzw. vor und nach der Einführung der neuen Arbeitswelt gemeint. Siehe auch Fußnote 1.

Zusammenstellung, basierend auf den Erkenntnissen aus der Literatur und den befragten Experten, für den Anwendungsfall bei der Schiele Maschinenbau GmbH geeignet ist.

Bei der Analyse der Bewertung zu der Wichtigkeit der einzelnen Fragen in den abgefragten Dimensionen Arbeitsklima / Umgang miteinander, Unternehmertum im Unternehmen und Kommunikationsorientierung wird fast ausnahmslos bestätigt, dass die ausgewählten Fragen sowohl in der Vorher- als auch in der Nachheranalyse als wichtig eingeschätzt werden. So wurden die Fragen in der Dimension Arbeitsklima / Umgang miteinander in der Vorheranalyse mit einem Wert von 4,07 als wichtig und in der Nachheranalyse mit einem Wert von 3,78 als neutral bis wichtig mit einer klaren Tendenz zur Wichtigkeit eingeschätzt. Ein ähnliches Ergebnis ergab sich in der Einschätzung zur Wichtigkeit der Fragen in der Dimension Kommunikationsorientierung. In der Vorheranalyse wurden die ausgewählten Fragen mit einem Wert von 4,12 durchschnittlich als wichtig und in der Nachheranalyse mit einem Wert von 3,78 als neutral bis wichtig mit einer klaren Tendenz zur Wichtigkeit eingeschätzt. Etwas geringer waren die Abweichungen in der Dimension Unternehmertum im Unternehmen. Hier betrug die Zustimmung zur Wichtigkeit der Fragen in der Vorheranalyse 4,33 und in der Nachheranalyse 4,26. Die abnehmende Tendenz war somit auch hier vorhanden, jedoch deutlich geringer als in den beiden zuvor genannten Dimensionen. Die ausgewählten Fragen werden somit immer als wichtig eingeschätzt, wenn auch mit leicht abnehmender Tendenz.

Die nachstehende Abbildung 41 dient der Veranschaulichung der Ergebnisse, wobei für eine bessere Übersichtlichkeit die einzelnen Ergebnisse gerundet wurden (jeweils auf- oder abgerundet auf das nächste 0,25-Intervall der beschriebenen Skala). Die Häufigkeiten der einzelnen Einschätzungen zur Wichtigkeit der Fragen in den jeweiligen Dimensionen lassen sich somit ablesen.

Analyse zur Wichtigkeit der Aussagen

	Arbeitsklima / Umgang miteinander	Unternehmertum im Unternehmen	Kommunikations- orientierung
2	0 / 1	0 / 0	0 / 0
2,25	0 / 0	0 / 0	1 / 0
2,5	0 / 0	0 / 0	0 / 1
2,75	0 / 0	0 / 1	1 / 1
3	2 / 0	0 / 0	1 / 0
3,25	0 / 1	1 / 0	0 / 1
3,5	0 / 4	1 / 0	0 / 3
3,75	3 / 3	0 / 1	1 / 3
4	3 / 6	1 / 5	4 / 4
4,25	6 / 1	6 / 2	1 / 3
4,5	1 / 2	3 / 5	3 / 1
4,75	0 / 1	2 / 3	2 / 0
5	2 / 0	3 / 1	3 / 1
Tatsächlicher Durchschnitt	4,066 / 3,775	4,332 / 4,258	4,121 / 3,792

Vorheranalyse: n = 17 / Nachheranalyse: n = 18

Abbildung 41: Übersicht zur Beantwortung der Fragen bezüglich ihrer Wichtigkeit in der Vorher- und Nachheranalyse (2020).

Bei der Analyse der Ergebnisse ist demnach jeweils auffällig, dass die Fragen in der Vorheranalyse durchschnittlich als wichtiger eingeschätzt wurden als in der Nachheranalyse. Eine Feststellung, die im ersten Moment widersprüchlich erscheint, da die Auswahl der Fragen nicht verändert wurde, sondern die gleichen Fragen in der gleichen Reihenfolge in der Vorher- und Nachheranalyse gestellt wurden. Bei einer genaueren Auseinandersetzung mit den erhaltenen Werten wird jedoch die Vermutung bzw. auch der aus der Theorie bekannte Umstand bekräftigt, dass sich das Unternehmenskulturverständnis im Laufe der Zeit verändert (hier zwischen der Vorher- und Nachheranalyse). Dieser Umstand wird dadurch bestätigt, dass die Wichtigkeit der einzelnen Fragen nach Meinung der Mitarbeiter abnimmt, obwohl sich weder die befragten Mitarbeiter als solche noch die Fragen geändert haben. Dass diese Abweichungen eher gering waren, ist sowohl der Einschätzung der Experten zu verdanken, die bereits im Vorfeld prognostizieren konnten, welche Dimensionen voraussichtlich auch in Zukunft relevant sein werden, um den Idealzustand einer Unternehmenskultur beschreiben zu können, als auch dem Umstand, dass die

Verständnisveränderungen bzgl. der idealen Unternehmenskultur wohl nicht gravierend waren. Diese Beobachtung und daraus resultierende Vermutung bedürfen weiterer Untersuchungen (siehe auch Abschnitt 7.2). Ebenfalls ein Ansatzpunkt für weitere Untersuchungen können die zwei „Ausreißer“ in der Bewertung sein (zur vollständigen Sichtung der Daten, siehe Anhang). Diese Ausreißer weisen eine deutlich abweichende Tendenz zu den Bewertungen der anderen Mitarbeiter auf, indem sie die gleichen Fragen in der Nachheranalyse als deutlich weniger wichtig bewerten als in der Vorheranalyse. Dies könnte daran liegen, dass sich ihre Einschätzung bezüglich der Wichtigkeit der Fragen zur Erschließung der Unternehmenskultur zwischen der Vorher- und Nachheranalyse deutlich stärker als bei den anderen Mitarbeitern verändert hat. Es könnte jedoch auch andere Gründe aufweisen. In der vorliegenden Studie war eine Nachprüfung diesbezüglich aufgrund der anonymen Datenerfassung nicht möglich, was einen möglichen Anpassungsbedarf innerhalb des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur darstellt (vgl. Abschnitte 7.1 und 7.2).

Insgesamt können anhand der Ergebnisse zur Wichtigkeit der Fragen jedoch sowohl die Auswahl der Fragen als auch die Vorgehensweise einer mehrstufigen Herleitung des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur bestätigt werden. Das hergeleitete Ablaufschema hat sich demzufolge als gut anpassbar für den individuellen Anwendungsfall erwiesen und erlaubt dabei dank der in Abschnitt 5.3 beschriebenen Vorgehensweise eine sehr individuelle und belastbare Ausgestaltung, die gleichzeitig auch unter forschungsökonomischen Gesichtspunkten gut vertretbar ist. Eine Wiederanwendung des Ablaufschemas kann sowohl in einem ähnlich gelagerten Forschungsfall erfolgen als auch darüber hinaus (vgl. Kapitel 7). Die zuvor beschriebenen abweichenden Punktwerte hinsichtlich der Befragung zur Wichtigkeit der Fragen lassen darauf schließen, dass sich das Unternehmenskulturverständnis einzelner Mitarbeiter zwischen der Vorher- und Nachheranalyse wohl stärker als bei anderen Mitarbeitern verändert hat. Ein Umstand, der aufgrund der Individualität des Unternehmenskulturverständnisses (vgl. Abschnitte 2.1 – 2.4) nicht verwunderlich ist.

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Fallstudie zur Richtigkeit der einzelnen Aussagen im Fragebogen aus Sicht der Mitarbeiter analysiert. Aufgrund der in diesem Abschnitt erfolgten Evaluation des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur als solches kann die methodisch beanstandungsfreie Erhebung

der Daten bestätigt werden, wodurch die erhaltenen Ergebnisse eine entsprechend hohe Aussagekraft aufweisen.

6.3 Ergebnisse der Fallstudie

Die Ergebnisse der Fallstudie beziehen sich auf die Vorher-nachher-Analyse³². Nachstehend sollen zuerst die Ergebnisse der Vorheranalyse untersucht werden, an der von einer Grundgesamtheit von 24 Mitarbeitern mit Tätigkeiten am Schreibtisch 17 teilgenommen haben. Dies entspricht einer Teilnahmequote von 70 % (vgl. Abschnitt 6.1). Die eingereichten Fragebögen der Vorheranalyse wurden dabei alle bis zum Ende ausgefüllt, sodass alle eingereichten Fragebögen auch entsprechend in die Analyse zur Unternehmenskultur einbezogen wurden. Lediglich die Frage nach der allgemeinen Zufriedenheit zu Beginn des Fragebogens wurde von zwei Mitarbeitern nicht ausgefüllt. Wie in Abschnitt 6.1 beschrieben, weist der für die Vorheranalyse verwendete Fragebogen 27 Fragen auf, die in die Zustimmung/Ablehnung der Wichtigkeit der Fragestellung (vgl. Abschnitt 6.2) und die Zustimmung/Ablehnung der Aussage der Fragestellung als solche (im Folgenden „Richtigkeit der Aussage“) unterschieden werden. Für die Bestimmung der Unternehmenskultur sollen im ersten Schritt die in der Vorheranalyse gesammelten Daten zur Richtigkeit der Aussagen ausgewertet werden (vgl. Abschnitt 6.3.2). Anschließend erfolgt die Auswertung der Daten aus der Nachheranalyse (vgl. Abschnitt 6.3.2). Zur besseren Differenzierung zwischen der bereits in Abschnitt 6.2 erfolgten Evaluation des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur bzw. den Zustimmungswerten zur Wichtigkeit der Fragen und der hier behandelten Bewertung der Unternehmenskultur werden die durch die Mitarbeiter gesetzten Kreuze als „Bewertung“ bezeichnet. Generell ist bei der Auswertung die Beschaffenheit der Aussagen zu beachten, die jeweils per Kreuz beantwortet werden können, wobei sich die Antwortmöglichkeiten bei allen 27 Fragen zwischen „stimme gar nicht zu“ bis „stimme voll zu“ auf einer Fünf-Punkt-Likert-Skala bewegen (vgl. Abschnitt 5.3.2). Dabei sind bis auf zwei Ausnahmen alle Fragen ausschließlich positiv konstruiert. Das bedeutet, dass – bis auf die zwei genannten Ausnahmen – die Zustimmung mit der Höhe der Bewertung zunimmt. Lediglich der Faktor „interne Konkurrenz“ mit den Fragen 17 und 25 wurde zur Validierung des Fragebogens abweichend konstruiert (Unterreitmeier und Schwinghammer 2004, S.

³² Mit Vorher-nachher-Analyse ist die vergleichende Analyse der Situationen vor und nach einer Intervention bzw. vor und nach der Einführung der neuen Arbeitswelt gemeint. Siehe auch Fußnote 1.

58 ff.). In beiden Fragen bedeutet eine höhere angekreuzte Bewertung, dass die negativ formulierte Aussage (bspw. Frage 17: „Die Energie geht häufig durch interne Reibungen (Konkurrenzkampf etc.) verloren“ (vgl. Fragebogen im Anhang)) verstärkt bejaht wird und sich damit negativ auf die Bewertung der Unternehmenskultur auswirkt. Die Bewertung der Unternehmenskultur im individuellen Anwendungsfall der Schiele Maschinenbau GmbH wird aus den gleichgewichteten Durchschnittswerten (im Bereich der Richtigkeit der Aussage) zu den Dimensionen Arbeitsklima / Umgang miteinander, Unternehmertum im Unternehmen sowie Kommunikationsorientierung gebildet, welche sich wiederum aus einzelnen Faktoren bzw. der konkreten Beantwortung der dazugehörigen Indikatoren ergeben (vgl. Abschnitt 5.3.2). Dadurch erklären sich auch die o. g. Formulierungen „es wirkt sich negativ/positiv auf die Bewertung der Unternehmenskultur aus“. Damit wirkt sich die Beantwortung jeder einzelnen Frage (Indikator) im Endeffekt auch auf die Bewertung der Unternehmenskultur insgesamt aus. Bei der Interpretation dieser Bewertung ist stets zu berücksichtigen, dass eine ideale bzw. idealisierte Unternehmenskultur durch Expertenwissen hergeleitet wurde (vgl. Abschnitt 5.3.1 sowie 5.4). Das bedeutet, dass eine höhere Bewertung der Mitarbeiter bei den einzelnen Fragen mehr Nähe der tatsächlichen Unternehmenskultur zu diesem idealen Zustand ausdrückt. Demzufolge würde bei einer durchgehend höchsten Bewertung (bis auf die zwei beschriebenen Fragen) mit dem Wert „5 – stimme voll zu“ auf der Likert-Skala (bei den beiden Ausnahmen mit dem Wert „1“) eine aus der Sicht der Experten ideale bzw. anstrebenswerte Unternehmenskultur erreicht werden. Analog kann durch die Bewertung „1“ bei allen Fragen – außer den Ausnahmen – und „5“ bei den negativ formulierten Ausnahmen ein Gegenpol einer aus der Sicht der Experten absolut nicht anstrebenswerten Unternehmenskultur erreicht werden. Somit stellen die Erhebungen vor und nach der räumlichen Veränderung jeweils Punktwerte auf dem Kontinuum „nicht anstrebenswert“ / „anstrebenswert“ dar und können anhand der oben beschriebenen idealen Unternehmenskultur bzw. je nach der Position auf dem Kontinuum „nicht anstrebenswert“ / „anstrebenswert“ interpretiert und miteinander verglichen werden. Das bedeutet, in den Abschnitten zur Darstellung der Ergebnisse wird immer ein Ins-Verhältnis-Setzen stattfinden. Dabei wird verglichen, welche Unternehmenskultur die Experten, die gleichzeitig selbst Unternehmensgründer und/oder Führungskräfte sind, anstreben und wie dagegen die Unternehmenskultur

der Schiele Maschinenbau GmbH gemäß der Beurteilung der Mitarbeiter beschaffen ist.

6.3.1 Ergebnisse der Vorheranalyse: Bewertung der Aussagen

Wie zuvor beschrieben erfolgt in diesem Abschnitt die Auswertung der Bewertungen der Mitarbeiter in der Erhebung vor dem Umzug. Zur besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse werden diese Bewertungen nicht auf dem Level der Fragen, sondern innerhalb der in Abschnitt 5.3 beschriebenen Dimensionen ausgewertet. Der dort vorgestellten Vorgehensweise folgend, wird die Bewertung der Unternehmenskultur der Schiele Maschinenbau GmbH als Durchschnittswert der Bewertungen der Mitarbeiter zu den Dimensionen dargestellt. Dabei ist immer zu berücksichtigen, dass die höchsten Bewertungen bzgl. der Fragen (mit Ausnahme von zwei Fragen, vgl. Abschnitt 6.3) innerhalb des Fragebogens insgesamt eine aus Sicht der Experten ideale Unternehmenskultur darstellen, mit der die Unternehmenskultur der Schiele Maschinenbau GmbH jeweils vor und nach dem Umzug verglichen wird. Dadurch kann eine Aussage getroffen werden, wie sich die Unternehmenskultur der Schiele Maschinenbau GmbH im Verhältnis zur idealen Unternehmenskultur verändert hat.

Im Folgenden wird zuerst ein Überblick über den Zusammenhang zwischen der generellen Zufriedenheit der Mitarbeiter (separate Frage auf dem Fragebogen) und der Bewertung der Unternehmenskultur bei der Schiele Maschinenbau GmbH durch die Analyse aller Bewertungen seitens der Mitarbeiter bzgl. der einzelnen Fragen gegeben. Die Bewertung zur Unternehmenskultur, die durch die Durchschnittswertbildung (vgl. Abschnitt 5.3) entsteht, wird entlang der einzelnen Dimensionen analysiert und im weiteren Verlauf weiter beleuchtet. Bei der Auswertung der Bewertungen der Vorheranalyse³³ ist ersichtlich, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber und ihrer Bewertung der Unternehmenskultur, als Durchschnitt der Bewertungen aus den abgefragten Dimensionen Arbeitsklima / Umgang miteinander, Unternehmertum im Unternehmen und Kommunikationsorientierung, besteht. Wie bereits in Abschnitt 5.3.2 erläutert, ergibt sich der Wert für die Unternehmenskultur in diesem Fallbeispiel aus dem gleichgewichteten Durchschnitt der Bewertungen zu den drei genannten Dimensionen. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter wurde, wie beschrieben, separat abgefragt. Der Durchschnittswert der Bewertung der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit

³³ Als erster Teil der definierten Vorher-nachher-Analyse. Siehe auch Fußnote 1.

dem Arbeitgeber über alle einbezogenen Fragebögen beträgt 3,64 (auf einer Skala zwischen 1 und 5, sehr unzufrieden – sehr zufrieden). Die Bewertung der Unternehmenskultur über alle einbezogenen Fragebögen liegt mit einem Wert von 3,36 in einem ähnlichen Bereich, jedoch mit einer Tendenz zum Bereich des Neutralen. Das bedeutet hinsichtlich des Vergleichs mit der durch die Experten, die selbst Unternehmer und/oder Führungskräfte sind, als ideal bezeichneten Unternehmenskultur, dass die Unternehmenskultur der Schiele Maschinenbau GmbH vor dem Umzug gemäß der Bewertung der Mitarbeiter in einem mittleren Bereich des Kontinuums „nicht anstrebenswert“ / „anstrebenswert“ lag. Das heißt, dass sich die Unternehmenskultur ungefähr in der Mitte des Kontinuums zwischen den Polen einer idealen Unternehmenskultur und einer aus Sicht der Experten sehr schlechten Unternehmenskultur befand. Die Unternehmenskultur der Schiele Maschinenbau GmbH hat aus Sicht der Experten bzgl. der genannten Dimensionen somit bereits einen passablen Level erreicht, hat aber noch deutlich Entwicklungspotenzial, um an das aufgestellte Ideal herankommen zu können. Zur genaueren Analyse dieses Entwicklungspotenzials erfolgt eine vertiefende Betrachtung entlang der Dimensionen im weiteren Verlauf des Abschnitts, wie eingangs beschrieben.

Bei dieser Analyse entlang der Dimensionen soll weiterhin dem Vorgehen gefolgt werden, dass zuerst die Bewertungen der Mitarbeiter in den einzelnen Fragebögen betrachtet und anschließend hinsichtlich der Bedeutung für die Unternehmenskultur der Schiele Maschinenbau GmbH interpretiert wird. Daher ist es interessant, die kumulierten Bewertungen der Mitarbeiter zu den einzelnen Dimensionen näher zu beleuchten und anschließend auf Auffälligkeiten einzugehen. Diese kumulierten Bewertungen zu den Dimensionen befinden sich je nach Dimension zwischen 3,16 und 3,6. Die Tendenz zur neutralen Bewertung der Unternehmenskultur spiegelt sich also auch in den Bewertungen zu jeder Dimension wider. Alle Dimensionen befinden sich gemäß der Bewertung der Mitarbeiter in der Mitte des Kontinuums zwischen den Polen einer idealen Unternehmenskultur bzw. in diesem Fall idealen Dimensionsausprägungen der Unternehmenskultur und eines aus Sicht der Experten sehr schlechten Zustands der einzelnen Dimension. Auch die einzelnen Dimensionen der Unternehmenskultur der Schiele Maschinenbau GmbH haben aus Sicht der Experten bereits einen passablen Level erreicht, sind aber gleichfalls noch entwicklungsfähig. Die Bewertung der Mitarbeiter zu den Fragen im Fragebogen, die die einzelnen Dimensionen betreffen, teilt sich wie folgt auf: Arbeitsklima / Umgang

miteinander 3,6, Unternehmertum im Unternehmen 3,33 und Kommunikationsorientierung 3,16. Die nachstehende Abbildung 42 dient der Veranschaulichung der Ergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung, wobei die einzelnen Ergebnisse gerundet wurden (jeweils auf- oder abgerundet auf das nächste 0,25-Intervall der beschriebenen Skala). Die Häufigkeiten der einzelnen Bewertungen zu den jeweiligen Dimensionen lassen sich somit ablesen.

Vorheranalyse: Richtigkeit der Aussage			
	Arbeitsklima / Umgang miteinander	Unternehmertum im Unternehmen	Kommunikations- orientierung
2		2	2
2,25		1	3
2,5	1	1	1
2,75		3	
3	1		1
3,25	6	3	5
3,5	3	1	
3,75	2	1	1
4			2
4,25	2	2	
4,5		3	
4,75	1		
5	1		2
Tatsächlicher Durchschnitt	3,598	3,331	3,164

n = 17

Abbildung 42: Häufigkeitsverteilung der Bewertungen für die einzelnen Dimensionen von Unternehmenskultur, Vorheranalyse (eigene Darstellung 2020).

Als Aussage auf Ebene der einzelnen Dimensionen lässt sich damit festhalten, dass zwar alle Dimensionen einen passablen Level erreicht haben, die Dimension Arbeitsklima / Umgang miteinander aber aus Sicht der Mitarbeiter deutlich besser bewertet wird als die Dimensionen Unternehmertum im Unternehmen und Kommunikationsorientierung hinsichtlich der Tendenz zur idealen Unternehmenskultur.

Übertragen auf die Bewertung für die gesamte Unternehmenskultur bei der Schiele Maschinenbau GmbH, ergibt sich für die Zeit vor dem Umzug, dass sie insgesamt einen passablen Level auf dem von den Experten offensichtlich als anstrebenwert

gesehenen Entwicklungsweg hin zur idealen Unternehmenskultur aufweist, allerdings mit unterschiedlichen Tendenzen. Die Dimension Arbeitsklima / Umgang miteinander lässt einen deutlichen Trend vom neutralen Bereich hin zum Bereich einer guten Bewertung innerhalb des Kontinuums zwischen den beiden Polen dieser Dimension erkennen: in einer idealen Unternehmenskultur auf einer und in einer aus Sicht der Experten sehr schlechten Unternehmenskultur auf der anderen Seite – bezüglich dieser Dimension. Diese Tendenz ist bei den beiden weiteren Dimensionen Unternehmertum im Unternehmen und Kommunikationsorientierung deutlich schwächer. Die Homogenität der Zustimmungswerte für die Dimension Arbeitsklima / Umgang miteinander zeigt, dass vor dem Umzug eine relativ hohe Einigkeit innerhalb der Mitarbeiterschaft darüber bestand, dass die Dimension Arbeitsklima / Umgang miteinander auf der aufgezeichneten Skala zwischen der aufgestellten idealen Unternehmenskultur und einer aus Sicht der Experten gar nicht anstrebenswerten Kultur als neutral mit einer deutlichen Tendenz zum Guten – bezüglich dieser Dimension – zu bewerten ist. Deutlich breiter ist die Streuung in den Dimensionen Unternehmertum im Unternehmen und Kommunikationsorientierung. Das bedeutet, dass einige Mitarbeiter einen anderen Eindruck von der Situation vor dem Umzug bzgl. dieser beiden Dimensionen hatten als die übrige Belegschaft. Vor dem Umzug bestand somit eine geringere Einigkeit innerhalb der Mitarbeiterschaft darüber, dass die Dimensionen Unternehmertum im Unternehmen und Kommunikationsorientierung auf der aufgezeichneten Skala zwischen der aufgestellten idealen Unternehmenskultur und einer aus Sicht der Experten gar nicht anstrebenswerten Kultur – bezüglich dieser Dimensionen – als neutral mit einer geringen Tendenz zum Guten zu bewerten sind. Nun werden die Entwicklungen nach dem Umzug beleuchtet.

6.3.2 Ergebnisse der Nachheranalyse: Bewertung der Aussagen

In diesem Abschnitt erfolgt die Auswertung der Bewertungen der Mitarbeiter zu den einzelnen Fragen in der Erhebung nach dem Umzug. Analog zum Vorgehen in der Vorheranalyse³⁴ werden zur besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse die Bewertungen zu den einzelnen Fragen nicht auf dem Level der Fragen, sondern innerhalb der in Abschnitt 5.3 beschriebenen Dimensionen ausgewertet. Der in Abschnitt 5.3 vorgestellten Vorgehensweise folgend, wird die Unternehmenskultur der

³⁴ Als erster Teil der zuvor genannten Vorher-nachher-Analyse. Siehe auch Fußnote 1.

Schiele Maschinenbau GmbH auch in der Nachheranalyse³⁵ durch die Bewertungen der Mitarbeiter zu den Dimensionen dargestellt. Analog zum Vorgehen in der Vorheranalyse ist immer zu berücksichtigen, dass die höchsten Bewertungen bzgl. der Fragen innerhalb des Fragebogens (mit zwei Ausnahmen) insgesamt eine ideale Unternehmenskultur aus Sicht der Experten darstellen. Mit dieser idealen Unternehmenskultur wird die Unternehmenskultur der Schiele Maschinenbau GmbH, in diesem Abschnitt nach dem Umzug verglichen. Dadurch kann eine Aussage getroffen werden, wie sich die Unternehmenskultur der Schiele Maschinenbau GmbH im Verhältnis zu der idealen Unternehmenskultur verändert hat.

Im Folgenden wird zuerst ein Überblick über die generelle Zufriedenheit der Mitarbeiter (separate Frage auf dem Fragebogen) und die Bewertung der Unternehmenskultur bei der Schiele Maschinenbau GmbH durch die Analyse aller Bewertungen seitens der Mitarbeiter bzgl. der einzelnen Dimensionen gegeben. Dadurch entsteht durch die entsprechende gleichgewichtete Durchschnittsbildung die Bewertung zur Unternehmenskultur, die analysiert und im weiteren Verlauf entlang der Dimensionen weiter beleuchtet wird. Auch bei der Auswertung der Bewertungen der Nachheranalyse ist ersichtlich, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber und der Bewertung der Unternehmenskultur, als Durchschnittswert aus den Bewertungen der abgefragten Dimensionen Arbeitsklima / Umgang miteinander, Unternehmertum im Unternehmen und Kommunikationsorientierung, besteht. Der Durchschnittswert der Bewertung der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Arbeitgeber über alle einbezogenen Fragebögen betrug 3,56 (auf der beschriebenen Skala zwischen 1 und 5, sehr unzufrieden und sehr zufrieden). Die Bewertung der Unternehmenskultur über alle einbezogenen Fragebögen liegt mit einem Wert von 3,15 in einem ähnlichen Bereich, jedoch mit einer Tendenz zum Bereich des Neutralen. Wie bereits zuvor geschildert erfolgt eine Einordnung hinsichtlich des Vergleichs mit der durch die Experten, die selbst Unternehmer und/oder Führungskräfte sind, als ideal bezeichneten Unternehmenskultur, sodass die Unternehmenskultur der Schiele Maschinenbau GmbH nach dem Umzug gemäß den Bewertungen der Mitarbeiter in einem mittleren Bereich des Kontinuums „nicht anstrebenswert“ / „anstrebenswert“ lag. Das heißt, dass sich die Unternehmenskultur ungefähr in der Mitte des Kontinuums zwischen den

³⁵ Als zweiter Teil der zuvor genannten Vorher-nachher-Analyse. Siehe auch Fußnote 1.

Polen einer idealen Unternehmenskultur und einer aus Sicht der Experten sehr schlechten Unternehmenskultur befindet. Die Unternehmenskultur der Schiele Maschinenbau GmbH hat aus Sicht der Experten bzgl. der genannten Dimensionen bereits einen passablen Level erreicht, hat aber nach wie vor (zu dem Vergleich des Zustands in der Vorher- und Nachheranalyse mehr in Abschnitt 6.4) noch deutlich Entwicklungspotenzial, um an das aufgestellte Ideal herankommen zu können.

Zur genaueren Analyse dieses Entwicklungspotenzials erfolgt eine vertiefende Betrachtung entlang der Dimensionen im weiteren Verlauf des Abschnitts, wie eingangs beschrieben.

Bei dieser Analyse entlang der Dimensionen soll weiterhin dem Vorgehen gefolgt werden, dass zuerst die Bewertungen der Mitarbeiter zu den einzelnen Fragen im Fragebogen betrachtet und dieses Zahlenwerk anschließend hinsichtlich der Bedeutung für die Unternehmenskultur der Schiele Maschinenbau GmbH interpretiert wird. Daher ist es interessant, die kumulierten Bewertungen der Mitarbeiter zu den einzelnen Dimensionen näher zu beleuchten und anschließend auf Auffälligkeiten einzugehen. Diese Bewertungen liegen je nach Dimension zwischen 3,01 und 3,36. Die Tendenz zu neutralen Zustimmungswerten der Mitarbeiter spiegelt sich also auch in den Bewertungen zu jeder Dimension wider. Das bedeutet für die Unternehmenskultur der Schiele Maschinenbau GmbH, dass es keine Dimension gibt, die aus dem Gesamtbild nennenswert herausragt. Alle Dimensionen befinden sich gemäß den Bewertungen der Mitarbeiter in der Mitte des Kontinuums zwischen den Polen einer idealen Unternehmenskultur bzw. in diesem Fall idealen Dimensionen der Unternehmenskultur und eines aus Sicht der Experten sehr schlechten Zustands der einzelnen Dimensionen. Jede Dimension der Unternehmenskultur von der Schiele Maschinenbau GmbH hat aus Sicht der Experten bereits einen passablen Level erreicht, ist aber gleichfalls noch entwicklungsfähig im Hinblick auf das aufgestellte Ideal. Die Bewertungen, die die einzelnen Dimensionen betreffen, teilen sich wie folgt auf: Arbeitsklima / Umgang miteinander 3,36, Unternehmertum im Unternehmen 3,07 und Kommunikationsorientierung 3,01. Die nachstehende Abbildung 43 dient zur Veranschaulichung der Ergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung, wobei für eine bessere Übersichtlichkeit die einzelnen Ergebnisse gerundet wurden (jeweils auf- oder abgerundet auf das nächste 0,25-Intervall der beschriebenen Skala). Die Häufigkeiten der einzelnen Bewertungen zu den jeweiligen Dimensionen lassen sich somit ablesen.

Nachheranalyse: Richtigkeit der Aussage

	Arbeitsklima / Umgang miteinander	Unternehmertum im Unternehmen	Kommunikations- orientierung
2		1	2
2,25		2	4
2,5	1	3	1
2,75		1	3
3	2	2	
3,25	5	3	1
3,5	6	2	2
3,75	3	2	1
4	1	2	3
4,25			
4,5			
4,75			1
5			
Tatsächlicher Durchschnitt	3,359	3,073	3,006

n = 18

Abbildung 43: Häufigkeitsverteilung der Bewertungen für die einzelnen Dimensionen von Unternehmenskultur, Nachheranalyse (eigene Darstellung 2020).

Als Aussage auf Ebene der einzelnen Dimensionen lässt sich damit festhalten, dass zwar alle Dimensionen einen passablen Level erreicht haben, die Dimension Arbeitsklima / Umgang miteinander aber aus Sicht der Mitarbeiter hinsichtlich der Tendenz zur idealen Unternehmenskultur (bzgl. dieser Dimension) deutlich besser als die Dimensionen Unternehmertum im Unternehmen und Kommunikationsorientierung bewertet wird.

Übertragen auf die Bedeutung für die Unternehmenskultur bei der Schiele Maschinenbau GmbH ergibt sich – auch in diesem Fall – für die Zeit nach dem Umzug, dass die Unternehmenskultur insgesamt einen passablen Level auf dem von den Experten als anstrebenswert gesehenen Entwicklungsweg hin zur aufgestellten idealen Unternehmenskultur aufweist. Dieser passable Level weist je nach Dimension aber unterschiedliche Tendenzen auf. Die Dimension Arbeitsklima / Umgang miteinander weist einen geringen Trend vom neutralen Bereich hin zum guten Bereich innerhalb des Kontinuums zwischen den Polen dieser Dimension auf: in einer idealen Unternehmenskultur auf der einen und einer aus Sicht der Experten sehr schlechten

Unternehmenskultur auf der anderen Seite. Diese Tendenz ist bei den beiden weiteren Dimensionen Unternehmertum im Unternehmen und Kommunikationsorientierung nur noch marginal bzw. nicht mehr vorhanden.

Bei der Betrachtung der einzelnen Bewertungen zu den Fragen innerhalb des Fragebogens ist ersichtlich, dass diese Tendenzen von den meisten Mitarbeitern so gesehen werden. Insbesondere sehr homogen sind in diesem Sinn die Bewertungen für die Dimension Arbeitsklima / Umgang miteinander. Nach dem Umzug besteht innerhalb der Mitarbeiterschaft somit eine sehr hohe Einigkeit darüber, dass die Dimension Arbeitsklima / Umgang miteinander auf der aufgezeichneten Skala zwischen der aufgestellten idealen Unternehmenskultur und einer aus Sicht der Experten gar nicht anstrebenswerten Kultur – bezüglich dieser Dimension – als neutral mit einer geringen Tendenz zum Guten zu bewerten ist.

Eine etwas breitere Streuung der Ergebnisse ist für die Dimension Unternehmertum im Unternehmen ersichtlich, sie sind aber insgesamt dennoch als homogen zu werten. Nach dem Umzug besteht unter den Mitarbeitern somit eine relativ hohe Einigkeit darüber, dass das Unternehmertum im Unternehmen auf der aufgezeichneten Skala zwischen der aufgestellten idealen Unternehmenskultur und einer aus Sicht der Experten gar nicht anstrebenswerten Kultur – bezüglich dieser Dimension – als neutral zu bewerten ist.

Nochmals breiter ist die Streuung in der Dimension Kommunikationsorientierung. Das bedeutet, dass einige Mitarbeiter einen anderen Eindruck von der Situation nach dem Umzug bzgl. dieser Dimension haben als die übrige Belegschaft. Nach dem Umzug besteht unter ihnen somit eine geringere Einigkeit darüber, dass die Dimension Kommunikationsorientierung auf der aufgezeichneten Skala zwischen der aufgestellten idealen Unternehmenskultur und einer aus Sicht der Experten gar nicht anstrebenswerten Kultur – bezüglich dieser Dimension – als neutral zu bewerten ist.

6.4 Ergebnisdiskussion und Interpretation

Nachdem zuvor die aus der Vorher- und Nachheranalyse³⁶ erhaltenen Ergebnisse dargestellt und jeweils ins Verhältnis zur aufgestellten idealen Unternehmenskultur gesetzt wurden, soll nachfolgend eine vergleichende Analyse zwischen den Ergebnissen aus der Vorher- und Nachheranalyse erfolgen. Dazu werden die

³⁶ Als die beiden Teile der beschriebenen Vorher-nachher-Analyse. Siehe auch Fußnote 1.

Ergebnisse der Abschnitte 6.3.1 und 6.3.2 exemplarisch aufgegriffen, um einen Vergleich und eine anschließende Interpretation zu ermöglichen.

6.4.1 Vergleichende Analyse der Ergebnisse der Vorher- und Nachheranalyse sowie Interpretation

Beim Vergleich der Bewertungen der Unternehmenskultur in der Vorher- und Nachheranalyse³⁷ fällt auf, dass die Bewertung der Unternehmenskultur (vgl. Abschnitt 6.3) sowohl vor dem Umzug mit einem Wert von 3,36 als auch nach dem Umzug mit einem Wert von 3,15 in einem neutralen Bereich mit leichter Tendenz zum Guten liegt. Das bedeutet hinsichtlich des Vergleichs mit der durch die Experten, die selbst Unternehmer und/oder Führungskräfte sind, als ideal bezeichneten Unternehmenskultur, dass die Unternehmenskultur der Schiele Maschinenbau GmbH vor und nach dem Umzug gemäß der Bewertung der Mitarbeiter in einem mittleren Bereich des Kontinuums „nicht anstrebenswert“ / „anstrebenswert“ liegt. Das heißt, dass sich die Unternehmenskultur jeweils ungefähr in der Mitte des Kontinuums zwischen den Polen einer idealen und einer aus Sicht der Experten sehr schlechten Unternehmenskultur befindet. Die Unternehmenskultur der Schiele Maschinenbau GmbH hat somit sowohl vor als auch nach dem Umzug bereits einen passablen Level erreicht, hat aber noch deutlich Entwicklungspotenzial, um an das aufgestellte Ideal herankommen zu können. Anders ausgedrückt war die Unternehmenskultur sowohl vor als auch nach dem Umzug aus Sicht der Mitarbeiter nicht gut, aber auch nicht schlecht mit einer leichten Tendenz, doch etwas besser als neutral zu sein. Dennoch fiel die Tendenz zu einer Bewertung, die besser als neutral ist, nach dem Umzug kleiner aus.

Bei der vergleichenden Analyse entlang der Dimensionen für die Erhebung vor und nach dem Umzug gemäß dem in Abschnitt 6.3 angewendeten Verfahren ist ersichtlich, dass sich diese Verschlechterung der Bewertung in jeder Dimension widerspiegelt. Die durchschnittlichen Bewertungen zu den Dimensionen befinden sich je nach Dimension zwischen 3,16 und 3,6 für die Erhebung vor dem Umzug, nach dem Umzug zwischen 3,01 und 3,36 bei gleicher Reihenfolge. Die Tendenz zu neutralen Bewertungen der Mitarbeiter spiegelt sich also auch in den Bewertungen zu jeder Dimension wider. Das bedeutet für die Unternehmenskultur der Schiele Maschinenbau GmbH, dass es keine Dimension gibt, die aus dem Gesamtbild herausragt. Alle Dimensionen befinden sich

³⁷ Als die beiden Teile der beschriebenen Vorher-nachher-Analyse. Siehe auch Fußnote 1.

somit, ebenso wie die zuvor dargestellte Unternehmenskultur insgesamt, gemäß der Bewertung der Mitarbeiter in der Mitte des Kontinuums zwischen den für die jeweilige Dimension relevanten Polen bzgl. eines idealen und eines aus Sicht der Experten absolut ungewünschten Zustands. Jede Dimension der Unternehmenskultur von der Schiele Maschinenbau GmbH hat aus Sicht der Experten bereits einen passablen Level erreicht, ist aber im Hinblick auf das aufgestellte Optimum noch entwicklungsfähig. Auffällig ist jedoch, wie bereits angemerkt, dass jeder Wert vom Erhebungszeitpunkt der Vorheranalyse zu dem der Nachheranalyse schlechter geworden ist. Dieser Trend ist auch für die allgemeine Zufriedenheit feststellbar. Die Zufriedenheitswerte und Bewertungen der einzelnen Dimensionen durch die Mitarbeiter teilen sich wie folgt auf (jeweils vor dem Umzug zu nach dem Umzug): Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber 3,64 zu 3,56, Arbeitsklima / Umgang miteinander 3,6 zu 3,36, Unternehmertum im Unternehmen 3,33 zu 3,07 und Kommunikationsorientierung 3,16 zu 3,01. Als Aussage auf Ebene der einzelnen Dimensionen lässt sich damit einerseits festhalten, dass zwar alle Dimensionen einen passablen Level erreicht haben, die Dimension Arbeitsklima / Umgang miteinander aus Sicht der Mitarbeiter jedoch sowohl in der Vorher- als auch der Nachheranalyse deutlich besser bewertet wird als die Dimensionen Unternehmertum im Unternehmen und Kommunikationsorientierung. Die Tendenz von der neutralen hin zu einer guten Bewertung hat andererseits für alle Dimensionen im Vergleich der Vorher- zur Nachheranalyse deutlich abgenommen.

Bei der Betrachtung der Bewertungen bzgl. der einzelnen Fragebögen ist ersichtlich, dass die oben genannten Tendenzen von den meisten Mitarbeitern mitgetragen werden. Die Homogenität der Ergebnisse der Nachheranalyse nahm sogar im Vergleich zu der Vorheranalyse deutlich zu. Dies lässt sich anhand der Standardabweichungen belegen, die in allen Dimensionen abgenommen haben. So ergibt sich für die Bewertungen in den einzelnen Dimensionen die Standardabweichung (jeweils vor dem Umzug zu nach dem Umzug): Arbeitsklima / Umgang miteinander 0,63 zu 0,35, Unternehmertum im Unternehmen 0,88 zu 0,64 und Kommunikationsorientierung 0,93 zu 0,81. Nach dem Umzug besteht innerhalb der Mitarbeiterschaft somit eine höhere Einigkeit und Übereinstimmung darüber, wie die einzelnen Dimensionen auf der aufgezeichneten Skala zwischen der aufgestellten idealen Unternehmenskultur (5 = sehr gut) und einer aus Sicht der Experten gar nicht anstrebenswerten Kultur (1 = sehr schlecht) zu bewerten sind.

Nach der Darstellung der Ergebnisse sowie der vergleichenden Analyse soll im nachstehenden Abschnitt auf mögliche Hintergründe der Bewertungen durch die Mitarbeiter eingegangen werden. Dazu werden sowohl mögliche Ausreißer identifiziert und hinsichtlich der Auswirkungen auf die gesamthafte Bewertung der Unternehmenskultur analysiert als auch Hintergründe aus der sekundären Forschung aufgezeigt und interpretiert.

6.4.2 Hintergründe und Interpretation der Ergebnisse

Nachdem im voranstehenden Abschnitt 6.4.1 die Ergebnisse vor und nach dem Umzug vergleichend gegenübergestellt wurden, soll in diesem Abschnitt auf mögliche Hintergründe eingegangen und diese entsprechend interpretiert werden. Die Vorgehensweise orientiert sich an dem bisher verwendeten Verfahren: Es werden zuerst die Zahlenwerte analysiert, um anschließend auf deren Bedeutung für die Unternehmenskultur bei der Schiele Maschinenbau GmbH einzugehen. Entsprechend wird in diesem Abschnitt erst auf Ausreißer in der Bewertung eingegangen, bevor die Interpretation unter Rückbezug auf die in den Abschnitten 2 und 4 benannten wissenschaftlichen Studien und Veröffentlichungen erfolgt.

Wie in Abschnitt 6.4.1 beschrieben, haben sich die Bewertung der Unternehmenskultur sowie die Zufriedenheit mit dem Unternehmen im Vergleich der Erhebungen vor und nach dem Umzug negativ verändert. Die Bewertung der Unternehmenskultur nahm von 3,36 (Vorheranalyse) zu 3,15 (Nachheranalyse) ab. Ähnlich verhält es sich bei der Frage nach der Zufriedenheit im Unternehmen mit den Werten von 3,65 zu 3,56. Bei der Betrachtung der Ergebnisse wird deutlich, dass die Veränderung der Werte insbesondere an den Ergebnissen von zwei Mitarbeitern lag. Die beiden Fälle haben mit den Bewertungen der Unternehmenskultur in der Vorheranalyse von 4,86 und 4,84 zur Steigerung des Gesamtergebnisses beigetragen. Bereinigt um diese beiden Ausreißer beträgt die Bewertung 3,16 und liegt damit sehr nah bei dem fast identischen Wert aus der Nachheranalyse von 3,15. Ähnlich verhält es sich im Bereich der Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber. Die Werte der beiden Ausreißer betragen in diesem Fall jeweils 5 (sehr gut). Nach Bereinigung um diese beiden Daten ergibt sich ein Durchschnittswert für die Zufriedenheit von 3,44, der sogar unter dem Wert der Nachheranalyse von 3,56 liegt.

Anhand der kurzen Ausführungen zu den beiden Werten ist ersichtlich, dass sich eine standardisierte Abfrage bei einer relativ kleinen Grundgesamtheit durch einzelne

Ausreißer schnell verändern kann. Dieser Umstand wurde bereits in Abschnitt 2 ausführlich beschrieben und bildet damit die Überleitung in die Interpretation unter Einbezug der wissenschaftlichen Studien und Veröffentlichungen. Vor dieser Interpretation bleibt für die beiden Werte nur die Spekulation, dass die beiden Mitarbeiter vielleicht aufgrund einer vorangegangenen Auszeichnung, einer Neueinstellung oder einem ähnlich positivem Ereignis eine derart gute Bewertung vorgenommen haben. Diese Umstände sollten in einer nachfolgenden Forschung berücksichtigt werden. Für die vorliegende Untersuchung bei der Schiele Maschinenbau GmbH ließen sich die genannten Umstände nicht mehr nachvollziehen bzw. waren zumindest der Geschäftsführerin nicht mehr präsent (Gros 2019). Auf eine mögliche Ergänzung des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur zur Nachprüfbarkeit solcher extremen Bewertungen wurde bereits in Abschnitt 6.2 eingegangen. Zudem wird dieser Umstand in den Abschnitten 7.1 und 7.2 aufgegriffen. Zur Betrachtung von möglichen Ausreißern bietet sich die Verwendung von Boxplot-Diagrammen an. Dabei zeigen die Kästen in der nachstehenden Abbildung jeweils den Interquartilsabstand (IQR) an, in dem die mittleren 50 % der Werte der jeweiligen Befragung liegen. Das Anderthalbfache des IQR wird durch die Antennen (auch Whisker genannt) angezeigt. Nach dieser Definition sind Ausreißer nur Werte, die außerhalb der Whisker liegen (Kohn und Öztürk 2022, S. 53). In diesem Fall würde somit von einem einzelnen Ausreißer gesprochen werden, welcher durch einen Punkt dargestellt wird in der Vorher-Analyse.

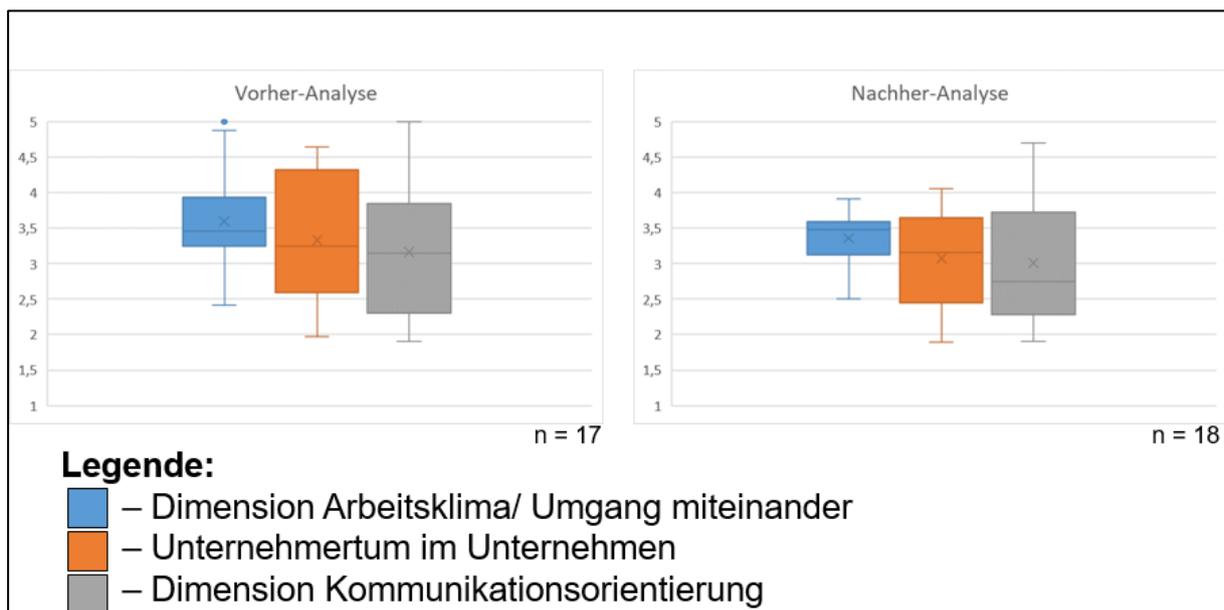


Abbildung 44: Boxplot-Diagramm für die Vorher- und Nachher-Analyse (eigene Darstellung 2024)

Nun sollen zu Beginn der angesprochenen Interpretation auch das Ausfüllverhalten der Mitarbeiter sowie das Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur als solches nochmals betrachtet werden. Sowohl die erhaltenen Ergebnisse als auch die Interpretation wurden abschließend mit der Geschäftsführerin der Schiele Maschinenbau GmbH gespiegelt, um diese sowie das Ablaufschema aus einer weiteren Perspektive zu verifizieren.

Bezüglich des Ausfüllverhaltens der Mitarbeiter sind neben ihren Bestätigungen, dass keinerlei Verständnisprobleme vorlagen und der zeitliche Aufwand in Ordnung war (vgl. Abschnitt 6.1), auch die Werte der beiden abweichend konstruierten Fragen als Validierungsmerkmal zu betrachten. In diesem Fall soll überprüft werden, ob sich die Abweichung im Beantwortungsmodus (bei 25 Fragen nach der Losung je besser die Bewertung, desto besser; in diesen beiden Fällen: je höher die Bewertung, desto schlechter) in dem Faktor interne Konkurrenz, im Fragebogen durch die Fragen 17 und 25 repräsentiert, in der Beantwortung dieser Fragen niedergeschlagen hat. Diese Überprüfung soll die durch Unterreitmeier und Schwinghammer durchgeführte Validierung der Dimension Arbeitsklima / Umgang miteinander mit den entsprechenden Faktoren Kollegialität, Verhältnis zu den Vorgesetzten, interne Konkurrenz und Offenheit (Unterreitmeier und Schwinghammer 2004) jedoch nicht in ihrer Konstruktion anzweifeln, sondern einen Aufschluss darüber geben, ob die Frage seitens der Mitarbeiter richtig verstanden wurde. Die Überprüfung könnte bspw. Hinweise auf eine zu schnelle oder willkürliche Beantwortung der einzelnen Fragen geben. Um dies zu überprüfen, sind die Werte aus dem Faktor interne Konkurrenz mit denen der anderen Faktoren in der Dimension Arbeitsklima / Umgang miteinander zu vergleichen. Diese weiteren Faktoren sind Kollegialität, Verhältnis zu Vorgesetzten und Offenheit (zur Zusammensetzung der einzelnen Faktoren vgl. Abschnitt 5.3.2). Bei der Betrachtung der Bewertungen der vier genannten Faktoren ist auffällig, dass der Faktor interne Konkurrenz in der Vorheranalyse deutlich von den anderen Faktoren abweicht und mit der deutlich geringsten Bewertung die niedrigste Zustimmung durch die Mitarbeiter innerhalb der Dimension aufweist (Bewertung von 3,06 und damit -0,4 weniger als der Durchschnittswert der Zustimmung zum zweitletzten Faktor). Dieses Bild in den Bewertungen wird in der Nachheranalyse jedoch relativiert. Hier liegt der Faktor mit einer Bewertung von 3,14 auf ähnlichem Niveau wie bei der Vorheranalyse mit 3,06, jedoch nun auf dem zweitletzten Platz der Zustimmung zu den Faktoren innerhalb der Dimension Arbeitsklima / Umgang miteinander. Dabei ist der Abstand

mit -0,12 zu der Zustimmung zum nächsthöheren Faktor eher klein. Die nachstehende Tabelle verdeutlicht die Beschreibung und visualisiert die Zusammensetzung der Dimension Arbeitsklima / Umgang miteinander durch die Faktoren Kollegialität, Verhältnis zu Vorgesetzten, interne Konkurrenz und Offenheit.

Dimension Arbeitsklima / Umgang miteinander		
Faktor	Vorheranalyse	Nachheranalyse
Kollegialität	3,46	3,26
Verhältnis zu Vorgesetzten	3,54	2,85
Interne Konkurrenz	3,06	3,14
Offenheit	4,33	4,19
Durchschnittswert der Zustimmung (auf einer Skala von 1 = stimme gar nicht zu bis 5 = stimme voll zu)		

Tabelle 9: Zusammensetzung der Dimension Arbeitsklima / Umgang miteinander (eigene Darstellung 2019).

Anhand des Durchschnittswerts zur Zustimmung zu den einzelnen Faktoren in der Vorher- und Nachheranalyse lässt sich somit keine besonders schlechte Bewertung des Faktors interne Konkurrenz ausmachen, die ggfs. auf die unterschiedliche Art der Beantwortung zurückgeführt werden könnte. Es kann somit von einem gewissenhaften Lesen und Verstehen der jeweiligen Aussagen ausgegangen werden, das in einer entsprechend bewussten Bewertung mündet.

Bezüglich der Betrachtung des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur als solches ist ein Rekapitulieren der Ergebnisse des Abschnitts 6.2 sinnvoll. Wie dort beschrieben, wurden alle gestellten Fragen im Fragebogen von den Mitarbeitern hinsichtlich ihrer Wichtigkeit mit einer sehr deutlichen Tendenz zur Zustimmung oder zur absoluten Zustimmung eingeschätzt (s. Abschnitt 6.2). Das Ablaufschema scheint also aus Sicht der Mitarbeiter für die Erhebung generell geeignet zu sein und das zu tun, was es tun soll, wobei eine abschließende Erhebung, ob aus Sicht der Mitarbeiter ggfs. noch weitere Dimensionen relevant sein können, nicht stattgefunden hat. Daher soll an dieser Stelle nochmals beleuchtet werden, wie es das Ablaufschema schafft, die gesellschaftliche Entwicklung zeit- und ressourcenschonend einzubeziehen und trotzdem für die Anwendung in einem Einzelfall operationalisierbar zu bleiben.

Durch eine Analyse der relevanten Umwelt des Unternehmens (in diesem Fall als Betrachtungsgegenstand der Untersuchung) konnten Experten ermittelt werden. Diese Experten verfügen über ein domänenspezifisches Wissen – in diesem Fall zur Entwicklung einer Unternehmenskultur nach einer großen räumlichen Veränderung bei einem inhabergeführten KMU im Kreis Ahrweiler, da sie sich selbst in leitender Position mit Unternehmenskultur beschäftigen und mit ihrem Unternehmen eine entsprechende Veränderung vollzogen haben – und sind auch in der Lage dieses Wissen zu teilen. Damit können sie am ehesten Prognosen über eine ungewisse Zukunft bzw. einen ungewissen Zustand in der Zukunft treffen und einen wünschenswerten Zielzustand beschreiben. In einer an die Delphi-Methode angelehnten Interviewreihe mit solchen Experten konnten übereinstimmend Dimensionen von Unternehmenskultur identifiziert werden, die sowohl vor als auch nach dem Umzug aus Sicht der Experten relevant sind (vgl. Abschnitt 5.3). Diese Relevanz der Dimensionen ist besonders wichtig, da sie bereits zu einem Zeitpunkt vor dem Umzug bzw. Ereignis aufzeigt, welche Dimensionen voraussichtlich auch danach von Bedeutung sein werden. Das ist keine Selbstverständlichkeit, da sich die relevanten Dimensionen mit der Zeit ändern können (Heider 2017, S.75). Durch die Vorerfahrung der Experten für diesen Fall – den Umzug – konnte so bereits im Vorfeld ein Modell im Sinne eines Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur entwickelt werden, das sich für eine Analyse sowohl für die Zeit vor als auch nach dem Umzug eignet. Damit konnte die unablässige Modellierung der Umwelt durch das menschliche Gehirn (Conant und Ashby 1970, Steckelberg et al. i.V.) durch die Vorerfahrung der Experten bereits im Vorfeld aufgegriffen werden. (vgl. Abschnitt 3.3) Somit wurde durch die Nutzung des domänenspezifischen Expertenwissens die Ungewissheit in der Modellherstellung weitestgehend reduziert. Die besagte Veränderung der Dimensionen mit der Zeit wurde dennoch auch im Anwendungsfall bei der Schiele Maschinenbau GmbH bei der Auswertung der Wichtigkeit der gestellten Fragen und somit der aufgestellten Dimensionen durch die offensichtliche Abnahme der Zustimmung zur Wichtigkeit der einzelnen Fragen zwischen der Vorher- und Nachheranalyse bewusst (s. Abschnitt 6.2). Allerdings war die Veränderung nicht substanziell, sodass die Erhebung mit denselben Dimensionen auch in der Nachheranalyse durchgeführt werden konnte.³⁸ Zugleich erlaubt diese systematische

³⁸ Neben den Fähigkeiten der Experten ist der Umstand auch der allgemeinen Entwicklung zu verdanken, die keine Extreme aufwies. Dies wird im Abschnitt 7 aufgegriffen.

Vorgehensweise, deutlich zeit- und ressourcenschonender vorzugehen als bspw. bei einem ethnographischen Vorgehen oder dem Vorgehen nach Schein (vgl. Abschnitt 2.6).

Um das Expertenwissen für die Anwendung zu operationalisieren und auch ggfs. weitere neuere Erkenntnisse einfließen zu lassen, die den Experten bisher nicht bekannt waren, erfolgte ein Studium der wissenschaftlichen Studien und Veröffentlichungen. Die so erhaltenen theoriegeleiteten Erkenntnisse zur möglichen Ausgestaltung der einzelnen – von den Experten übereinstimmend als relevant erachteten – Dimensionen von Unternehmenskultur mussten aus der „theoretischen Sprache“ für die Anwendung so verständlich „übersetzt“ werden, dass auch die befragten Personen verstehen, was gemeint ist (Carnap 1966, S. 233 ff.). Dabei muss jedoch jede Dimension in sich stimmig bleiben, was eine besondere Herausforderung darstellt, wofür sich ein Rückbezug auf bereits bestehende Fragebögen als sinnvoll erwiesen hat. So konnten sowohl ausgiebig getestete Fragebögen identifiziert und kombiniert als auch im Sinne der Forschungsökonomie sinnvoll behandelt werden (s. Abschnitt 5.3.2). Dass die Befragung der Mitarbeiter sowohl verständlich als auch machbar war, zeigen die eingeholten Erfahrungsschilderungen der Mitarbeiter (s. Abschnitt 6.1). Damit konnte ein Vorgehen zur Erfassung von Unternehmenskultur im Sinne eines Trichters (vgl. Abbildung 23) entwickelt und validiert werden, mit dem relativ schnell auf eine sich verändernde Umwelt reagiert werden kann. Es ist darüber hinaus für den Einzelfall geeignet sowie ressourcenschonend und weist dank der Evolutionsorientierung eine hohe Beständigkeit auf, muss also nicht ständig neu konzipiert werden (Steckelberg 2017).

Dass die Veränderung der Unternehmenskultur nach dem Umzug trotz der aus Sicht der Organisatoren bzw. Externen schöner und funktionaler gestalteten Arbeitswelt der Schiele Maschinenbau GmbH (s. Abschnitt 5.2 und durch Betriebsführung Externer von der Geschäftsführerin bestätigt (Gros 2019)) an dem untersuchten Zeitpunkt nicht den erhofften positiven Einfluss hatte, liegt nicht an der Konzeption oder der fehlenden methodischen Abbildung innerhalb des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur. Zumindest gibt es keinerlei Belege oder Anzeichen dafür. Die im Zusammenhang mit der Wirkung einer Arbeitswelt immer wieder als (sinnliche und gefühlsmäßige) Wahrnehmung beschriebene Awareness der Mitarbeiter (s. Abschnitt 4.2) geht offensichtlich deutlich über die Betrachtung von Funktionalität und Ästhetik

hinaus. Die Mitarbeiter scheinen mit der neuen Arbeitswelt noch nicht die gleiche Verbindung wie mit der vorherigen aufgebaut zu haben. Angesichts der Tatsache, dass für die Erhebung nur Mitarbeiter befragt wurden, die beide Arbeitswelten kennen (s. Abschnitt 6.1) und die vorherige Arbeitswelt das gewachsene und erweiterte Elternhaus der Geschäftsführung war, mit dem alle Mitarbeiter jahrelang bestens vertraut waren (s. Abschnitt 5.2), kann hier z. B. auch die gefühlsmäßige Komponente – wie Sentimentalität – eine wesentliche Rolle spielen. Diese Identifikation von Komponenten, die im Zuge einer solchen Untersuchung ggfs. mit abgefragt werden müssen, da sie für bestimmte Auswirkungen verantwortlich sein können, sollte Teil der weiteren Forschung sein (s. Abschnitt 7.2). Für den Fall der Schiele Maschinenbau GmbH bleibt festzuhalten, dass bei der Erfassung von Unternehmenskultur mehr Komponenten eine Rolle gespielt haben als nur die „Schönheit“ der neuen Arbeitswelt und diese entsprechend zu berücksichtigen sind.

Vor diesem Hintergrund stellen sich die Fragen, wie diese Ergebnisse hinsichtlich der neuen Arbeitswelt in der bestehenden Literatur einzuordnen sind und wie die Wahrnehmung der Geschäftsführung bzgl. der Unternehmenskultur ist bzw. wie sich diese verändert hat. Bei der Einordnung in die bestehende Literatur ist zu berücksichtigen, dass es nur eine Studie von Kallio, Kallio und Blomberg (2015) zum Einfluss einer neuen Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur (in der Studie als Mittler hin zur organisationalen Kreativität) gibt. Darin wurde mittels einer ethnographischen Vorgehensweise identifiziert, dass sich Offenheit, Kollektivität und Gleichheit im Sinne der Hierarchien positiv auf die Unternehmenskultur und damit auf die organisationale Kreativität auswirken (vgl. Abschnitt 4.2). In der Studie wurde aber auch beschrieben, dass es im Umfeld des Unternehmens massive Veränderungen gab, die sich auch auf das Unternehmen ausgewirkt haben. Demzufolge kann auch in dieser Studie nicht ausgeschlossen werden, dass weitere Aspekte zu untersuchen gewesen wären, die die Autoren eventuell trotz der hohen Dauer und ressourcenbezogenen Kosten der ethnographischen Vorgehensweise nicht erfassen konnten, da die Forscher unter Umständen nicht tief genug – im Sinne einer Erfassung der Grundannahmen – gehen konnten. Diese Annahme, dass neben der Funktionalität und Optik einer neuen Arbeitswelt noch weitere Faktoren eine Rolle spielen, teilt auch die Geschäftsführerin der Schiele Maschinenbau GmbH, Birgit Gros. Bei der Besprechung der Ergebnisse äußerte sie gegenüber dem Autor, auch sie habe das Gefühl, dass die Mitarbeiter mit der neuen Arbeitswelt „noch nicht ganz warm

geworden“ seien. Sie halte die Analyse aber trotzdem für sinnvoll und würde sich in zwei bis drei Jahren eine erneute Untersuchung wünschen (Gros 2019). Anhand der Einordnung in die bestehende Literatur und die Einschätzung der Geschäftsführung scheinen die zuvor beschriebenen Umstände einer generellen Passung des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur und notwendiger weiterer Forschung also zutreffend zu sein.

6.5 Zwischenfazit VI

Im vorstehenden Kapitel wurden sowohl das Vorgehen in der quantitativen Erhebung vorgestellt, als auch die Ergebnisse für das Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur als solches und hinsichtlich der Unternehmenskultur insgesamt beschrieben. Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Datenbasis für die Analyse bei einer Quote von 70 % (Vorheranalyse) und 78,3 % (Nachheranalyse) an verwertbaren Fragebögen bezogen auf die Grundgesamtheit aussagekräftig ist. Die befragten Mitarbeiter waren identisch in der Vorher- und Nachheranalyse³⁹. Die Auswertung ergab, dass die Abweichungen in den betrachteten Dimensionen der Unternehmenskultur zwischen der Vorher- und Nachheranalyse relativ gering sind, es jedoch nach dem Umzug zu einer schlechteren Bewertung der Unternehmenskultur gekommen ist. Generell befinden sich alle Dimensionen der Unternehmenskultur gemäß der Bewertung der Mitarbeiter in der Mitte des Kontinuums zwischen den Polen einer idealen Unternehmenskultur bzw. in diesem Fall idealen Dimensionen der Unternehmenskultur und eines aus Sicht der Experten sehr schlechten Zustands der jeweiligen einzelnen Dimension. Entsprechend ist auch die Unternehmenskultur insgesamt in der Mitte des Kontinuums zwischen „nicht anstrebenswert“ und „anstrebenswert“ einzuordnen. Die in Abschnitt 6.3 beschriebene Tendenz zum Guten hat im Vergleich der Vor- zur Nacherhebung abgenommen. Dies gilt sowohl für die Unternehmenskultur insgesamt als auch für jede einzelne Dimension.

Das Analyseinstrument als solches wurde von den Mitarbeitern als sinnvoll bewertet (festgestellt durch die Abfrage der Wichtigkeit der gestellten Fragen) und das Ausfüllen als machbar eingeschätzt. Die zur Kontrolle abweichende Fragenkonstruktion in zwei Fällen bestätigt diese Ergebnisse. Das Instrument als solches kann also als tauglich angesehen werden, da es das misst, was es messen soll.⁴⁰ Darüber hinaus wurde

³⁹ Als die beiden Teile der beschriebenen Vorher-nachher-Analyse. Siehe auch Fußnote 1.

⁴⁰ Zur weiteren empirischen Bestätigung der Eignung des hergeleiteten Ablaufschemas wären weitere Anwendungen in der Praxis von Vorteil. Möglichkeiten dazu werden in Abschnitt 7.2 vorgestellt.

festgestellt, dass die Untersuchung auch im Einzelfall ressourcenschonend durchführbar ist und die Entwicklung des Unternehmenskulturverständnisses berücksichtigt (vgl. Abschnitte 6.1 und 6.2).

Die aus der Wahrnehmung der Mitarbeiter erfolgte Verschlechterung der Unternehmenskultur bei der Schiele Maschinenbau GmbH wurde mit der Geschäftsführerin besprochen. Auch ihr subjektiver Eindruck in diesem Gespräch war, dass die Mitarbeiter noch nicht „ganz warm“ (Gros 2019) mit der neuen Arbeitswelt geworden seien. Dieser Eindruck deckt sich auch mit den Ergebnissen zur leicht reduzierten Zufriedenheit der Mitarbeiter im Vergleich zwischen der Vorher- und der Nachheranalyse. Dieses nicht greifbare Gefühl seitens der Mitarbeiter gegenüber der neuen Arbeitswelt, das sich zu der in Abschnitt 4.2 beschriebenen Awareness zählen lässt, setzt sich aus mehr zusammen als einer rein objektiven Betrachtung der neuen Arbeitswelt. Diese ist aus Sicht eines Außenstehenden schöner und funktionaler, was Frau Gros aufgrund ihrer Erfahrungen bei Betriebsführungen mit Externen in ihrem Unternehmen bestätigte (Gros 2019), scheint aber noch nicht das gleiche Gefühl zu vermitteln, wie die historisch gewachsene ehemalige Arbeitswelt. Es scheinen sich somit in diesem Zusammenhang mehr Aspekte auf die Unternehmenskultur auszuwirken als nur die Arbeitswelt als solche (vgl. Abschnitt 6.4.2). Dieser Umstand bietet Anknüpfungspunkte für die weitere Forschung und muss in nachfolgenden Untersuchungen berücksichtigt werden.

7. Schlusswort und Ausblick

Am Ende der Arbeit stehen das Schlusswort und der Ausblick. Diese umfassen eine Zusammenfassung zum erfolgten theoretischen Diskurs, der Herleitung eines evolutionsorientierten Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur und der kritischen Würdigung dieses Schemas in seiner Anwendung in der exemplarischen, empirischen Untersuchung wie auch generell. Durch diese abschließende Betrachtung soll die vorliegende Arbeit zudem einen Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten und -bedarfe bieten und Implikationen für die Anwender in der Wissenschaft und Praxis geben.

Durch diese Implikationen zur Weiterentwicklung der Vorgehensweise wird im Sinne des hergeleiteten Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur eine Weiterentwicklung initiiert, die auch von innen heraus getragen wird. Hierauf wird nachstehend ebenso eingegangen wie auf die genannten weiteren Punkte des Kapitels. Da dieses abschließende Kapitel der vorliegenden Arbeit insgesamt der Zusammenfassung der Ergebnisse und dem Ausblick dient, wird auf ein zusätzliches Fazit am Ende des Kapitels und ein vorheriges Zwischenfazit verzichtet.

Dieses letzte Kapitel fasst die Ergebnisse der Kapitel 1 bis 6 zusammen. Diese umfassen die Einleitung zur Ausgangssituation, Problemstellung, Relevanz und Zielstellung in Kapitel 1, den aktuellen Stand der Forschung sowie die Identifikation der ersten Forschungsfrage in Kapitel 2, die Herleitung eines evolutionsorientierten Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur in Kapitel 3 und den notwendigen Einsatz eines solches Ablaufschemas in Kapitel 4 sowie seine Operationalisierung in Kapitel 5 und die Anwendung in einer exemplarischen empirischen Untersuchung und Ergebnisauswertung in Kapitel 6. Die nachstehende Abbildung 45 verdeutlicht den Inhalt des Kapitels im Kontext der gesamten Arbeit.

	Kapitel	Inhalt	Zwischenergebnis
Theoretische Ebene	Kapitel 1: Einleitung	Ausgangssituation Problemstellung Zielsetzung und Relevanz	Aufzeigen des wissenschaftlichen Anspruchs der Arbeit
	Kapitel 2: Theoretische Grundlagen	Terminologische Basis Forschungsstand Unternehmens- kulturforschung und -messung	Untersuchungsgrundlage Identifikation der Forschungslücke Herleitung Forschungsfrage 1
	Kapitel 3: Herleitung eines Ablaufschemas	Theoretischer Bezugsrahmen Herleitung des Ablaufschemas	Aufstellen eines Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur
	Kapitel 4: Grundlagen neue Arbeitswelten	Terminologische Basis Forschungsstand	Identifikation der bestehenden empirischen Lücke Herleitung Forschungsfrage 2
Übergang Theorie/ Empirie	Kapitel 5: Anwendung des Ablaufschemas in einem Fallbeispiel	Operationalisierung des Ablaufschemas Vorstellung des Fallbeispiels	Anwendung des hergeleiteten Ablaufschemas in einem Fallbeispiel
Empirische Ebene	Kapitel 6: Durchführung und Auswertung der Fallstudie	Datenerhebung Analyse des Einflusses einer neuen Arbeitswelt	Empirische Ergebnisse
	Kapitel 7: Schlusswort und Ausblick	Kritische Würdigung des Ablaufschemas, Fazit Implikationen für die Zukunft	Zusammenfassung der Ergebnisse Ausblick

Abbildung 45: Einordnung des siebten Kapitels und Überblick zum Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung 2018).

7.1 Zusammenfassung

Die vorstehende Arbeit zeigte, dass es verschiedene wissenschaftliche Disziplinen gibt, die sich mit dem Themenkomplex Unternehmenskultur beschäftigen (vgl. Kapitel 1). Diese unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen weisen ihrerseits mannigfaltige Perspektiven und Modelle für Unternehmenskultur auf. Dabei ist eine wesentliche Übereinstimmung über die Perspektiven und Modelle hinweg, dass sich Unternehmenskultur verändert. Wie sie sich allerdings verändert oder welches die wesentlichen Einflussfaktoren und deren Wirkung sind, wird in der Literatur bisher ohne Ergebnis diskutiert (vgl. Abschnitte 2.3 und 2.4). Mit dieser Herausforderung einer Identifizierung der wesentlichen Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur beschäftigte sich die vorliegende Arbeit. Dabei wurden verschiedene Möglichkeiten beschrieben, wie mit einem solchen Umstand umzugehen ist. Eine Möglichkeit kann dabei sein, dem Vorgehen der analytischen Exploration zu folgen. Diese methodische Vorgehensweise wurde speziell für Fälle entwickelt, die eine Exploration eines neuen

Sachverhalts erfordern, und wurde mehrmals erfolgreich angewendet. (Steckelberg 2011, 2015, 2017, 2021, Zaugg 2009) Dieser methodischen Vorgehensweise folgend, die sowohl theoretisch-analytisch als auch empirisch-analytisch ist, entsteht in dieser Arbeit ein neuartiges Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur, das die beschriebenen An- und Herausforderungen berücksichtigt. Der Anspruch an das neue Ablaufschema liegt darin, die betrachtete Unternehmenskultur gesamthaft zu analysieren und ihre wesentlichen Merkmale zu identifizieren. Außerdem erfüllt es nicht nur die Anforderungen an die Anpassungsfähigkeit über Zeit, Ort, Situation und organisationale Spezifika (dazu auch mehr im Folgenden), das Schema genügt auch den wachsenden Herausforderungen an die Untersuchungsökonomie inklusive der bei Weitem nicht nur in dieser Hinsicht wichtigen Anforderungen an die Zeit der Untersuchung (vgl. Abschnitte 3.3 und 3.4). Es ergänzt damit die bestehenden Modelle hinsichtlich der Konkretisierung und der wissenschaftlichen sowie praktischen Relevanz sinnvoll und beantwortet somit die erste Forschungsfrage:

Wie kann ein Ablaufschema zur spezifischen Bestimmung von Unternehmenskultur in einem bestimmten Unternehmen entwickelt werden, das sowohl die verschiedenen wissenschaftlichen Sichtweisen auf Unternehmenskultur berücksichtigt als auch zur lokalen Anwendung als Erfassungsinstrument operationalisiert werden kann?

Bei einer genaueren Analyse von Unternehmenskultur und 29 betrachteten Erfassungsinstrumenten stellte sich die Frage, wie etwas erfasst werden soll, das als ein Konstrukt nur bedingt (Artefakte; nach dem Verständnis von Schein) beobachtbar ist. Dieser Fragestellung verschließen sich die standardisierten Fragebögen vollständig, da auf die Individualität einer Unternehmenskultur nicht eingegangen wird. Allerdings garantieren sie eine Vergleichbarkeit über verschiedene Fallstudien hinweg und beruhen auf empirisch getesteten Verfahren. Induktive Ansätze setzen bei der in den standardisierten Verfahren nicht berücksichtigten Individualität an. Sie weisen jedoch Schwächen hinsichtlich der Vergleichbarkeit der erfassten Unternehmenskultur zu anderen Unternehmenskulturen und im Zeitverlauf auf. Weiterhin hat der Forscher durch die Interpretation einen Einfluss. (Flick 2014) Dass die Wiedergabe der Wahrnehmung der Mitarbeiter nicht zwingend ehrlich im Sinne einer ehrlichen Beantwortung oder umfassend sein muss (Simon 1980), ist ein zusätzlicher Schwachpunkt einer solchen Vorgehensweise. Daraus leitete sich der Bedarf an einem Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur ab, das interdisziplinär

die verschiedenen Definitionen und Modelle von Unternehmenskultur berücksichtigt und sich individuell für den Einzelfall operationalisieren lässt. Dabei sollten die Vorteile einer induktiven Vorgehensweise ebenso genutzt werden wie die standardisierter Verfahren. Gleichzeitig sollen die zuvor geschilderten Nachteile (Verallgemeinerung) möglichst nivelliert werden. Die Notwendigkeit eines solchen Ablaufschemas, das die stetige Modellierung der Umwelt durch das menschliche Gehirn, die auch mathematisch bewiesen wurde (Conant und Ashby 1970), berücksichtigt, wurde hergeleitet (vgl. Abschnitt 3.1). Um ein solches neuartiges Ablaufschema zu entwickeln, wurde die Vorteilhaftigkeit des domänenspezifischen Expertenwissens beschrieben und seine Nutzbarmachung im Sinne einer Strukturableitung für die Erfassung aufgezeigt. Dazu wurden entsprechende qualitative und quantitative Methoden skizziert und analysiert (vgl. Abschnitt 3.3). Die Verwendung von qualitativen Methoden zur Erfassung von Expertenwissen scheint am sinnvollsten zu sein, insbesondere in Form von Experteninterviews oder einer an die Delphi-Methode angelegten Befragung. Die Grenzen des Expertenwissens wurden sowohl durch die Literaturarbeit zur Individualität von Unternehmenskultur (in Kapitel 2) als auch praktisch anhand einer Erläuterung im empirischen Vorgehen aufgezeigt und die Empfehlung abgeleitet, falls notwendig eine Ergänzung durch zusätzliches Wissen aus der Literatur vorzunehmen und eine anonymisierte Erfassung des Unternehmenskulturverständnisses durchzuführen. Hierzu ist eine vorherige Strukturableitung notwendig, wofür sich wiederum das Expertenwissen eignet.

Entsprechend der ständigen Modellierung der Umwelt durch das menschliche Gehirn (Conant und Ashby 1970) wurde ein Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur abgeleitet, das die Zeit als eine zu erfassende Komponente berücksichtigt (Pierson 2011, S. 4 f.), den Ansprüchen an Forschungstransparenz und Durchführung genügt (Lamnek und Krell 2016, S. 320 f.) und nicht zuletzt auch der Individualität der Unternehmenskultur sowie der notwendigen Evolutionsorientierung gerecht wird (vgl. Abschnitt 3.3). Das so hergeleitete Ablaufschema hat eine filternde und strukturgebende Vorgehensweise bis hin zur Erfassung der individuellen Unternehmenskultur. Dabei werden die nachfolgenden Schritte vorgenommen: Zuerst eine Analyse der Umwelt des zu betrachtenden Unternehmens bzw. Organisation (Betrachtungsgegenstand) und der daraus resultierenden Identifikation von Experten; daran anschließend die qualitative Befragung dieser Experten, die zu einem Verständnis von Unternehmenskultur bei dem Betrachtungsgegenstand führt und mit

entsprechender Literaturarbeit zu diesem Verständnis angereichert wird, darauf aufbauend erfolgt die Ausgestaltung der quantitativen Erfassungsart und die anonymisierte Erfassung der individuellen Unternehmenskultur (vgl. Abbildung 23). Durch diese Erfassung der Unternehmenskultur in einem spezifischen Unternehmen im Rahmen einer Fallstudie konnte sowohl das hergeleitete Ablaufschema getestet als auch der Einfluss einer neuen Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur in analytisch-exemplarischer Weise untersucht werden. Dabei sind die genannten Vorgehensweisen iterativ und durch die Wiederholung offen für neue Erkenntnisse, was die Evolutionsorientierung hervorhebt. Durch ein solches Vorgehen wird sowohl die Individualität einer Unternehmenskultur als auch eine mögliche Veränderung und Vergleichbarkeit berücksichtigt. Die bestehende Literatur im Bereich der Unternehmenskulturforschung wird somit sinnvoll ergänzt und eine bisherige Lücke geschlossen. Der Wert der Arbeit im Sinn der Theorieentwicklung liegt damit im Herleiten einer Vorgehensweise bzw. eines Modells zur Erfassung einer individuellen Unternehmenskultur, das bestehende Erfassungsinstrumente hinsichtlich ihrer Stärken kombiniert und ihre Schwächen vermeidet. Durch die Nutzbarmachung bestehender Erfassungsinstrumente in einer neuartigen Kombination und vertretbaren Modifikation wird auch die Forschungsökonomie berücksichtigt (Passmore et al. 2002, Agarwal 2011).

Die Erfassung von Unternehmenskultur wurde bereits in verschiedenen Fallstudien mit diversen Erfassungsmethoden und -instrumenten durchgeführt, was ausführlich aufgezeigt wurde und auf dessen Grundlage auch die Vor- und Nachteile zuvor bestehender Erfassungsinstrumente analysiert wurden. Daher ist es umso bemerkenswerter, dass in der Literatur das Thema Einfluss einer grundlegenden Veränderung im Kontext von neuen Arbeitswelten auf die Unternehmenskultur bisher nur marginal behandelt wird: Nur eine qualitative Studie von Kallio, Kallio und Blomberg (2015) erfasst das Phänomen des Einflusses einer neuen räumlichen Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur deskriptiv (vgl. Abschnitte 4.1 und 4.2). In der Studie werden die im Zuge der räumlichen Veränderungen wahrgenommenen und teilweise erfragten Aspekte als große Veränderung in der Unternehmenskultur interpretiert, die sich positiv auf die Kreativität innerhalb des Unternehmens auswirken (Kallio, Kallio und Blomberg 2015). Im Bereich des Einflusses der Digitalisierung sind die zu findenden Studien primär durch Ministerien initiiert oder durch Beratungsunternehmen angefertigt worden. Auch in diesem Bereich gibt es somit

wenig bis keine originär wissenschaftliche Literatur. Die existierenden Studien (bspw. Orlikowski 2007, Gal, Blegind Jensen und Lyytinen 2014) wurden entsprechend dargestellt. Weitere Studien in der deutsch- und englischsprachigen Literatur im Bereich der räumlichen Veränderung sind dem Verfasser nicht bekannt oder erfüllen im Bereich des Einflusses der Digitalisierung nicht den originär wissenschaftlichen Anspruch (vgl. Abschnitt 4.3). Die wissenschaftlichen Studien und Veröffentlichungen beschäftigen sich bisher vor allem mit möglichen Einflüssen auf die Unternehmenskultur von einer Metaperspektive aus. Daher ergibt sich in der Vielzahl an Studien zum Einfluss einer neuen Arbeitswelt eine Lücke in Bezug auf den Einfluss auf die Unternehmenskultur. In der vorliegenden Arbeit wurde gemäß ihrer Zielsetzung mithilfe des entwickelten Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur ebendieser Einfluss einer neuen Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur analysiert. Dazu wurde das entwickelte Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur für die Anwendung in einer entsprechenden Fallstudie exemplarisch genutzt und somit die zweite Forschungsfrage beantwortet (vgl. Abschnitt 4.4):

Welchen Einfluss hat eine neue räumliche Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur in einem bestimmten Unternehmen?

Für diesen konkreten Fall im Kontext der Veränderung durch eine neue Arbeitswelt wurde das Fallbeispiel der Schiele Maschinenbau GmbH vorgestellt und in den Bezugsrahmen des Kreises Ahrweiler eingeordnet (vgl. Abschnitte 5.1 und 5.2). Im Vergleich zu anderen Kreisen in Deutschland wurden dabei keine größeren Abweichungen festgestellt. Die Veränderung der Arbeitswelt bei der Schiele Maschinenbau GmbH fand zwar innerhalb derselben Ortschaft statt, war jedoch durch einen erheblichen Wandel gekennzeichnet (vgl. Tabelle 7 sowie Abschnitt 5.2). Die Veränderung umfasste dabei unter anderem ein neues Gebäude im Industriegelände statt der drei zusammengewachsenen Häuser mit dem ehemaligen elterlichen Wohnhaus als „Herzstück“. Diese Neuplanung spiegelt sich ebenfalls in den offeneren Bürokonzepten und der höheren Sichtbarkeit der Mitarbeiter untereinander sowie einer besseren Erreichbarkeit der Mitarbeiter und Sozialräume wider. Für dieses Fallbeispiel wurde das zuvor hergeleitete Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur für die Anwendung operationalisiert. Dazu wurden Experteninterviews mit im Kreis Ahrweiler ansässigen Unternehmensvertretern (Geschäftsleitung/Geschäftsführung von mittelständischen, inhabergeführten Unternehmen) durchgeführt, die in den

letzten Jahren ebenfalls eine neue Arbeitswelt geschaffen und bezogen hatten. Somit wurden im Sinne einer explorativen Fallstudie die relevanten Dimensionen des Betrachtungsgegenstands identifiziert (Lamnek und Krell 2016), indem Experten befragt wurden, die sich in dieser Domäne besonders gut auskennen und ihre Erkenntnisse auch mitteilen konnten. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wurde mithilfe der Arbeiten von Unterreitmeier (2004), Marré (1997), Stephan (2008) und Fischl (2008) ein Fragebogen kreiert, der eine Analyse der Veränderung der Unternehmenskultur in dem benannten Fallbeispiel durch eine Vorher-nachher-Analyse⁴¹ ermöglicht (vgl. Abschnitt 5.3). Die konkrete Operationalisierung des Ablaufschemas erfolgte damit in drei Schritten. Im ersten Schritt wurden qualitative Experteninterviews zu den prägenden Kulturdimensionen durchgeführt und ausgewertet. Auf dieser Basis und mit Kenntnis der wesentlichen Dimensionen von Unternehmenskultur wurden im zweiten Schritt aus der Literatur entsprechende Faktoren abgeleitet, die diese Dimensionen erschließen. Dazu wurden ausschließlich bereits getestete Erfassungsinstrumente betrachtet. Im dritten Schritt wurden die entsprechenden Indikatoren zu den einzelnen Faktoren als Fragen in den Fragebogen übernommen (vgl. Abschnitte 5.3 und 5.4, insbesondere Tabelle 8 und Abbildung 36) – was eine Operationalisierung des beschriebenen Filters (vgl. Abschnitt 3.3, insbesondere Abbildung 23) darstellt. Mithilfe eines so abgeleiteten Fragebogens wurde die Unternehmenskultur der Schiele Maschinenbau GmbH einmal vor (August 2017) und einmal nach dem Umzug (Januar 2019) untersucht (vgl. Abschnitt 6.1). Dabei war die Teilnahme der befragten Mitarbeiter mit einer Quote von 70 % (Vorheranalyse) und 78,3 % (Nachheranalyse) an verwertbaren Fragebögen bezogen auf die Grundgesamtheit aussagekräftig. Die befragten Mitarbeiter in der Vorher- und Nachheranalyse waren identisch. Die Auswertung ergab, dass die Abweichungen in den betrachteten Dimensionen der Unternehmenskultur zwischen der Vorher- und Nachheranalyse relativ gering waren, es jedoch nach dem Umzug zu einer schlechteren Bewertung der Unternehmenskultur kam. Generell befinden sich alle Dimensionen der Unternehmenskultur gemäß der Bewertung der Mitarbeiter in der Mitte des Kontinuums zwischen den Polen einer idealen Unternehmenskultur bzw. in diesem Fall idealen Dimensionen der Unternehmenskultur und eines aus Sicht der Experten sehr schlechten Zustands der jeweils einzelnen Dimension. Entsprechend ist

⁴¹ Mit Vorher-nachher-Analyse ist die vergleichende Analyse der Situationen vor und nach einer Intervention bzw. in dieser Arbeit vor und nach der Einführung der neuen Arbeitswelt gemeint. Siehe auch Fußnote 1.

auch die Unternehmenskultur insgesamt in der Mitte dieses Kontinuums zwischen einer aus der Sicht der Experten anstrebenswerten bzw. idealen und einer absolut nicht anstrebenswerten Unternehmenskultur einzuordnen. Die in Abschnitt 6.3 beschriebene Tendenz zum Guten hat im Vergleich der Vor- zur Nacherhebung abgenommen – sowohl für die Unternehmenskultur insgesamt als auch für jede ihrer Dimensionen.

Das Analyseinstrument als solches wurde von den Mitarbeitern als sinnvoll bewertet (festgestellt durch die Abfrage der Wichtigkeit der gestellten Fragen) und das Ausfüllen als machbar eingeschätzt. Die zur Kontrolle abweichende Fragenkonstruktion in zwei Fällen bestätigte diese Ergebnisse. Das Instrument als solches kann also als tauglich angesehen werden, da es misst, was es messen soll. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass die Untersuchung auch im Einzelfall ressourcenschonend durchführbar ist.⁴² Dass die Zustimmung zur Wichtigkeit der Fragen bei zwei Mitarbeitern zwischen der Vorher- und Nachheranalyse deutlich abnahm, bietet Möglichkeiten zur Anpassung des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur dahingehend, dass Mitarbeitern bspw. eine Gesprächsoption angeboten wird, falls sich ihre Bewertungen deutlich verändert haben oder sie generell Gesprächsbedarf sehen. Somit könnte auf Tendenzen und Ausreißer sowie ihre jeweiligen Hintergründe besser eingegangen werden, als dies in einer anonymen Erhebung möglich ist.

Die festgestellte Verschlechterung der Unternehmenskultur bei der Schiele Maschinenbau GmbH wurde mit der Geschäftsführerin besprochen. Auch der subjektive Eindruck in diesem Gespräch war, dass die Mitarbeiter mit der neuen Arbeitswelt noch nicht „ganz warm“ (Gros 2019) geworden seien. Es wurde festgehalten, dass sich dieses nicht greifbare Gefühl seitens der Mitarbeiter gegenüber der neuen Arbeitswelt, das sich zu der in Abschnitt 4.2 beschriebenen Awareness zählen lässt, aus mehr als einer rein objektiven Betrachtung der neuen Arbeitswelt zusammensetzt. Die neue Arbeitswelt ist aus Sicht eines Außenstehenden womöglich schöner und funktionaler, scheint aber bei den Mitarbeitern noch nicht das gleiche Gefühl zu vermitteln, wie die historisch gewachsene ehemalige Arbeitswelt. Es

⁴² Zur weiteren empirischen Bestätigung der Eignung des hergeleiteten Ablaufschemas wären weitere Anwendungen in der Praxis von Vorteil. Möglichkeiten dazu werden in Abschnitt 7.2 vorgestellt.

scheinen sich somit in diesem Zusammenhang mehr Aspekte auf die Unternehmenskultur auszuwirken als nur die Arbeitswelt als solche.

Damit wurden die beiden benannten Forschungsfragen beantwortet und der Weg bis hin zur Beantwortung transparent dargestellt. Dabei ergaben sich weitere Fragen und Implikationen, die nachfolgend beschrieben werden und den Ausgangspunkt für weitere Forschung bilden können, also einen Ausblick darstellen.

7.2 Implikationen und Ausblick

Nachdem in dem voranstehenden Fazit die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit dargestellt wurden (vgl. Abschnitt 7.1), sollen nun ihre Implikationen und die weitere Entwicklung im Sinne eines Ausblicks beleuchtet werden. Die Reihenfolge orientiert sich dabei an den vorangehenden Kapiteln und beginnt mit der Unternehmenskultur als solche, woran sich das Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur sowie mögliche weitere Forschung im Bereich der unternehmerischen Praxis anschließen.

Bei der Betrachtung des Phänomens Unternehmenskultur ist offensichtlich geworden, dass sich viele Forscher damit beschäftigen. Dabei wurde auch deutlich, dass es kein gemeinsames Verständnis zu Unternehmenskultur gibt, sondern lediglich festgehalten werden kann, dass sie stets aus einem sichtbaren und einem nicht sichtbaren Teil besteht, die sich gegenseitig beeinflussen und ineinander übergehen. Auch können diese Teile unter Umständen auf unterschiedliche Weise weiter aufgeteilt werden oder weitere sichtbare und nicht sichtbare Elemente umfassen (vgl. Abschnitt 2.1.3). Diese aufgestellte Gemeinsamkeit kann auch aus dieser Arbeit heraus bestätigt werden. Allerdings sollte bei der Definition von Unternehmenskultur die Awareness der Mitarbeiter, die zumeist zum nicht direkt sichtbaren Teil gehört, stärker in den Fokus gestellt werden. In diesem Bereich scheint eine starke Beeinflussung der Unternehmenskultur gegeben zu sein, was eine entsprechende Gewichtung in der zukünftigen Forschung finden sollte (vgl. auch Steckelberg i.V.).

Auch die zahlreichen Modelle zu und Sichtweisen auf Unternehmenskultur wurden eingangs vorgestellt (vgl. Abschnitte 2.2 und 2.3). Nach der Erfassung der Unternehmenskultur in dem Fallbeispiel der Schiele Maschinenbau GmbH stellt sich in diesem Zusammenhang hinsichtlich der Modelle von Unternehmenskultur (vgl. Abschnitt 2.2) die Frage, ob eine Veränderung im Bereich der Typisierung überhaupt

erfassbar gewesen wäre. Nach dem theoretischen Diskurs (vgl. Kapitel 2 und 3) und der Analyse der Fallstudie (vgl. Kapitel 5 und 6) kann das hergeleitete Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur eingesetzt werden, um eine Ausgangsbasis für eine spätere Typisierung zu schaffen. Um dieses zu ermöglichen wären weitere empirische Untersuchungen in ähnlichen Fallbeispielen durchzuführen. Bei den Sichtweisen auf die Unternehmenskultur (vgl. Abschnitt 2.3) bleibt festzuhalten, dass nur die gemeinsame Perspektive bestätigt werden kann, dass Unternehmenskultur kein starres Gebilde ist, sondern verändert werden kann bzw. sich verändert. Hier ergibt sich auch ein Anknüpfungspunkt für weitere Forschung, indem bspw. analysiert wird, welche Art der Veränderung – die gewollte oder ungewollte – einen stärkeren Einfluss auf die Unternehmenskultur hat, wozu es im Sinne eines aussagekräftigen Ergebnisses fraglos vieler einzelner Untersuchungen bedarf. Mithilfe des hergeleiteten Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur können auch diese Untersuchungen ressourcenschonend und erkenntnisgewinnend durchgeführt werden. Durch eine Vielzahl an Studien könnte so eine Metastudie generiert werden, die ihrerseits wiederum eine allgemeinere Aussage bzgl. der Veränderung einer Unternehmenskultur auf Grundlage einer empirischen Basis ermöglichen könnte.

Zur weiteren Verbesserung des Ablaufschemas könnten, wie beschrieben, zusätzliche Elemente sinnvoll sein. Ein Element könnte ein Nachgespräch sein, wenn es aus Sicht der Befragten Gesprächsbedarf gibt. Dieses Nachgespräch könnte sowohl optional mittels der freiwilligen Angabe der eigenen Kontaktdaten ermöglicht werden als auch durch eine Einzelbefragung und direkte Zuordnung der Mitarbeiter zu einem bestimmten, ausgefüllten Fragebogen. Durch diese Einzelerfassung und das Nachgespräch könnten tiefere Erkenntnisse darüber gewonnen werden, warum sich Bewertungen von Einzelnen stärker verändern als die der Mehrzahl. Wie sich ein solches zusätzliches Element auswirkt und ob es ggfs. selbst einen Einfluss auf das Beantwortungsverhalten der befragten Personen haben könnte, bleibt Gegenstand der weiteren Forschung. Auch wäre überlegenswert, wie Elemente zur weiteren Individualisierung des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur hinzugefügt werden könnten, die unter Umständen noch einen besseren Aufschluss über die Beschaffenheit der Unternehmenskultur erlauben. So ist die Beschreibung der Unternehmenskultur innerhalb dieses Ablaufschemas nur entlang der aufgestellten Dimensionen und auch Faktoren sowie Indikatoren/Fragen möglich. Dabei erfolgte die Auswahl zwar anhand der Befragung der Experten, die

Interpretation derer Aussagen durch den Forscher ist jedoch immer auch subjektiv. Überlegenswert wäre daher, welche möglichen Erweiterungen des Ablaufschemas einen größeren deskriptiven Anteil erlauben und wie diese möglichen Erweiterungen in eine noch stärkere Individualisierung dieses Ablaufschemas münden könnten (bspw. durch das Hinzufügen von für dieses Unternehmen charakteristischen Artefakten, Verhaltensweisen, Werten etc.). Daran schließt sich die Fragestellung an, wie eine solche Erweiterung des Ablaufschemas zur Erfassung von Unternehmenskultur weiterhin ressourcenschonend umgesetzt werden kann. Vorstellbar wäre bspw., dass solche Untersuchungen neben ihrem wissenschaftlichen Wert auch eine praxisbezogene Bedeutung haben könnten und damit dem inhärenten Anspruch der Betriebspädagogik als einer handlungsorientierten und interdisziplinär geformten Wissenschaft gerecht werden. So sind die offensichtlichen Implikationen, die sich aus der herausgearbeiteten Wichtigkeit der individuellen Wahrnehmung für die unternehmerische Praxis ergeben, vor allem die Notwendigkeit einer frühzeitigen Auseinandersetzung mit der bevorstehenden Veränderung und eine kontinuierliche Einbeziehung der Mitarbeiter in einem Changemanagement-Prozess – zwei Faktoren, die häufig in der Literatur zum Changemanagement genannt werden wie auch das offensichtlich dazugehörige Erwartungsmanagement. (Doppler und Lauterburg 2008) Dieses scheint im Vorfeld der Veränderung ein wesentlicher Faktor zu sein, der aufgrund der Wichtigkeit der Awareness der Mitarbeiter von Beginn an in die Überlegungen der Geschäftsführung einfließen sollte, um die Wahrnehmung bzgl. einer neuen Arbeitswelt oder eines anderen Veränderungsprojekts zu verbessern. Im Lichte dieser Arbeit wird die Wichtigkeit der genannten Faktoren bzw. Vorgehensweisen nicht nur zusätzlich bestätigt, sondern durch das Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur werden auch Handlungsmöglichkeiten der Beteiligten erweitert.

Neben diesen genannten Möglichkeiten das Ablaufschema zu erweitern sollte auch in Betracht gezogen werden bei der Befragung von Experten auch auf solche Experten mit methodisch-strukturellem Wissen zurückzugreifen. Diese könnten eine weitere Perspektive einbringen. Um die dann eventuell verschiedenen Perspektiven in Einklang zu bringen, bietet sich die beschriebene, aber in der vorliegenden Operationalisierung nicht berücksichtigte Delphi-Methode an. Bei dieser Operationalisierung ist auch die Sinnhaftigkeit einer quantitativen Erhebung vor dem Hintergrund des zu erwartenden Teilnehmerkreis (n als Anzahl der Fragebögen)

kritisch zu hinterfragen. Weiterhin sollte basierend auf der strukturierten Ableitung von prägenden Dimensionen und der anschließenden Ausgestaltung eines Fragebogens (nach der Überprüfung auf Sinnhaftigkeit) für die weitere Anwendung darauf geachtet werden, dass ein Pretest durchgeführt wird. Wenn dem ressourcenschonenden Vorgehen gefolgt und auf bestehende Fragebögen zurückgegriffen wird, sollte die neue Zusammensetzung mit einer konfirmatorischen Faktorenanalyse überprüft werden. Durch diese Überprüfung und die Durchführung eines Pretests würden die Gütekriterien der quantitativen Sozialforschung (Objektivität, Validität, Reliabilität) stärker berücksichtigt und die Operationalisierung dadurch an Qualität und wissenschaftlicher Güte gewinnen.

Trotz der methodischen Mängel lässt sich für das Ablaufschema festhalten, dass sich insbesondere die Vorgehensweise zum Herleiten eines solchen Ablaufschemas durch eine analytische Exploration bewährt hat und sich auch auf weitere Anwendungsfelder übertragen lässt, bei denen Ungewissheit eine Rolle spielt (vgl. Abschnitt 3.3). Hier bieten sich zahlreiche mögliche Anknüpfungspunkte für weitere Forschung, wie bspw. in der Digitalisierung von schulischer Bildung oder auch bei Prognosen zur Geschäftsentwicklung, um nur zwei Beispiele zu nennen. So beschäftigen sich zahlreiche Managementberater und Unternehmensberatungen u. a. damit, was mögliche kommende Innovationen sind und wie die strategische Ausrichtung des Unternehmens erfolgen sollte, um im Wettbewerb zu bestehen. Auch in diesen Bereichen gibt es lediglich Erfahrungswerte der einzelnen Berater, die sie – in einem standardisierten Prozess – in das Unternehmen einbringen. Auch zeigt sich im Bereich der Digitalisierung von schulischer und akademischer Bildung bspw. in der Notwendigkeit, diese zumindest in gewissen Situationen voranzutreiben (Stichworte Homeschooling während der Coronapandemie, hybride Lehre an Hochschulen und Universitäten), ohne dass es dazu bisher eine breite Basis an Projekten und Methoden gäbe, wie dies für alle Altersstufen in einem abgestimmten Konzept erfolgen kann. Generell scheinen sich vielfältige Anwendungsszenarien für zukünftige Forschung insbesondere im Bereich der Digitalisierung zu bieten (vgl. Abschnitt 4.3), der in dem Fallbeispiel bisher nur eine untergeordnete Rolle spielte. In der vorliegenden Arbeit wurden Parallelen hinsichtlich der Veränderungen durch eine räumliche Arbeitswelt und der Digitalisierung herausgearbeitet (vgl. Abschnitt 4.4), sodass das hergeleitete Ablaufschema zur Erfassung von Unternehmenskultur zukünftig u. a. auch in diesem Bereich eingesetzt werden kann. Insbesondere vor dem Hintergrund der aktuellen

Coronapandemie erscheint die Arbeitswelt generell in einem großen Wandel, der sich auch auf die einzelnen Unternehmen auswirkt und wohl weiterhin auswirken wird – in welchem Ausmaß, ist heute noch nicht absehbar. Obgleich erste Studien zur Beibehaltung oder zum Ausbau des Homeoffices für Mitarbeiter und einer voranschreitenden Digitalisierung bereits besagen, dass mehr als die Hälfte aller Unternehmen auch nach einer Normalisierung am Homeoffice festhalten wollen (ifo Institut 2020, Tillar 2022), ist noch nicht ersichtlich, wann eine solche Normalisierung eintritt und wie sie aussehen wird. In jedem Fall ist davon auszugehen, dass Unternehmen auch zukünftig vor besondere Herausforderungen gestellt werden, die sich natürlich auch auf die Unternehmenskultur auswirken. Daraus ergibt sich auch die Fragestellung, wie sich Unternehmenskultur verändern wird, wenn die privaten Rückzugsorte der Mitarbeiter durch Homeoffice mehr und mehr Teil der Arbeitswelt werden. Eine solche substantielle Veränderung könnte auch zu einer viel stärkeren Veränderung hinsichtlich der Einschätzung des Begriffs der Unternehmenskultur und der einzelnen Dimensionen von Unternehmenskultur führen. Die Unternehmenskultur könnte dann womöglich nicht mehr nur durch die Summe der Individuen, deren Grundannahmen und Vorerfahrungen, kombiniert mit bestehenden Werten, Normen und Artefakten sowie der gelebten Geschichte innerhalb des definierten Rahmens eines Unternehmens entstehen, sondern es ergäbe sich unter Umständen eine eigene Unternehmenskultur in jedem Homeoffice-Büro, das dann quasi eine Betriebsstätte des Unternehmens ist, die sich aus den ganz speziellen Gegebenheiten vor Ort, dem Individuum und dem Unternehmen als solchem zusammensetzt. Wie sich diese Vielzahl an einzelnen, individuellen Unternehmenskulturen wiederum auf das geteilte Unternehmenskulturverständnis auswirken wird, wäre eine spannende neue Fragestellung, der es in anschließender Forschung nachzugehen gilt.

8. Literaturverzeichnis

Absenger, N., Ahlers, E., Herzog-Stein, A., Lott, Y., Maschke, M. und Schietinger, M. (2016). Digitalisierung der Arbeitswelt!? Mitbestimmungsreport No. 24, Hans-Böckler-Stiftung (Düsseldorf).

Adolph, L., Rothe, I. und Windel, A. (2016). Arbeit in der digitalen Welt – Mensch im Mittelpunkt. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 70(2): 77-81.

Agarwal, N. K. (2011). Verifying survey items for construct validity: A two - stage sorting procedure for questionnaire design in information behavior research. Proceedings of the American Society for Information Science and Technology 48(1): 1-8.

Albers, S. und Götz, O. (2006). Messmodelle mit Konstrukten zweiter Ordnung in der betriebswirtschaftlichen Forschung. Die Betriebswirtschaft 66(6): 669.

Alexander, M. (1978). Organizational Norms Opinionnaire. In: J. E., Pfeiffer (Hrsg.). The 1978 Annual Handbook for Group Facilitators. University Associates, Inc. (San Diego, California): 81-89.

Allen, T. J. (1970). Communication networks in R & D laboratories. R&D Management 1(1): 14-21.

Allen, T. J. (2007). Architecture and communication among product development engineers. California Management Review 49(2): 23-41.

Allen, T. J. und Gerstberger, P. G. (1973). A field experiment to improve communications in a product engineering department: The nonterritorial office. Human Factors 15(5): 487-498.

Antweiler, C. (2017). Kultur. In: L. Kühnhardt und T. Mayer (Hrsg.). Bonner Enzyklopädie der Globalität. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 899-908.

Appel-Meulenbroek, R. (2009). A physical work environment for knowledge sharing in organisations. International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management 10(3-4): 307-322.

Arbeitskreis Unternehmensführung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft eV sg@schmalenbach.org. (2018). Betriebswirtschaftliche Implikationen der digitalen Transformation, Springer Gabler (Wiesbaden).

- Arnetz, B. B. (1997). Technological stress: psychophysiological aspects of working with modern information technology. *Scandinavian journal of work, environment & health*: 97-103.
- Artman, H. (2000). Team situation assessment and information distribution. *Ergonomics* 43(8): 1111-1128.
- Ashkanasy, N. M., Broadfoot, L. E. und Falkus, S. A. (2000). Questionnaire measures of organizational culture. *Handbook of Organizational Culture and Climate*. C. W. a. M. P. H. N. Ashkanasy. Sage Publications (Thousand Oaks, California): 131-145.
- Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Unter Mitarbeit von Cromm, J., Grabow, B., Klein, H., Maurer und A. Siebert, G.. Erich Schmidt Verlag (Berlin).
- Ax, P. (1988). *Systematik in der Biologie*. Gustav Fischer Verlag, (Stuttgart).
- Ayyagari, R., Grover, V. und Purvis, R. (2011). Technostress: technological antecedents and implications. *MIS quarterly* 35(4): 831-858.
- Banse, G. (1996). Herkunft und Anspruch der Risikoforschung. *Risikoforschung zwischen Disziplinarität und Interdisziplinarität. Von der Illusion der Sicherheit zum Umgang mit Unsicherheit*. G. H. Banse (Berlin): 15-72.
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. und Meyer, M. (2012). *Fehlzeiten-Report 2012: Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren*. Springer-Verlag, (Berlin).
- Baetge, J., Schewe, G., Schulz, R. und Solmecke, H. (2007). Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg: Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkonzeptes. *Journal für Betriebswirtschaft* 57(3-4): 183-219.
- Baethge, A. und Rigotti, T. (2010). *Arbeitsunterbrechungen und Multitasking*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Baumann, E. (2012). Mixed Model Studien in der Praxis: Zur Integration qualitativer und quantitativer Verfahren innerhalb eines Forschungsdesigns. In: W. Loosen und A. Scholl (Hrsg.). *Methodenkombinationen in der Kommunikationswissenschaft. Methodologische Herausforderungen und empirische Praxis*. Halem (Köln): 168-194.
- Bauer, J. (2010). Transfer und Transferforschung in der Erziehungswissenschaft. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 13(1): 167-173.

- Baumann, I. (2017). Erste theoretische Grundlegung: Kultur. Kulturenorientierte Bildung: Grundlagen für den Umgang mit Interkulturalität in der Schule. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 91-215.
- Baur, N. und Blasius, J. (2014). Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Springer Fachmedien (Wiesbaden).
- Becker, F. (2007). Organizational ecology and knowledge networks. *California management review* 49(2): 42-61.
- Becker, R. (2000). Klassenlage und Bildungsentscheidungen. Eine empirische Anwendung der Wert-Erwartungstheorie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 52: 450-474.
- Becker, R. (2001). Der Beitrag der Theorie subjektiver Werterwartung und anderer RC-Theorien zur Erklärung der Herkunftsbedingten Bildungschancen und Bildungsungleichheit. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 53: 575-579.
- Becker, P. und Haas, B. (2015). Wege zu einem neuen Führungsverständnis in einer digitalisierten Arbeitswelt. In: P. Becker (Hrsg.) *Executive Health – Gesundheit als Führungsaufgabe: Arbeitsfreude und Unternehmenserfolg fördern – Mit vielen Erfahrungsberichten*. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 253-263.
- Beckert, J. und Rössel, J. (2004). Reputation als Mechanismus der Reduktion von Ungewissheit am Kunstmarkt. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 56: 32-50.
- Benbasat, I. (2010). HCI research: Future challenges and directions. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction* 2(2): 1.
- Benford, S., Greenhalgh, C., Rodden, T. und Pycocock, J. (2001). Collaborative virtual environments. *Communications of the ACM* 44(7): 79-85.
- Benner, M. J. und Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review* 28(2): 238-256.
- Berner, M., Graupner, E. und Maedche, A. (2014). The Information Panopticon in the Big Data Era. *Journal of Organization Design*, 3(1): 14-19.

Berger, P. L. und Luckmann, T. (2007). Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. VS Verlag für Sozialwissenschaften (Wiesbaden).

Bertau, M.-C. (2013). Sprachspiel Metapher: Denkweisen und kommunikative Funktion einer rhetorischen Figur. Springer Fachmedien (Wiesbaden).

Bertelsmann Stiftung (2006). Messen, werten, optimieren – Erfolg durch Unternehmenskultur. Ein Leitfaden für die Praxis. Bertelsmann Stiftung (Gütersloh).

Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP) (2022). Themenvorschau für die Ausgabe 3/2023 zum Thema Prüfungen. Online im Internet: https://www.bwp-zeitschrift.de/de/ueber_bwp.php, Zugriff am 26.11.2022.

Berufs- und Wirtschaftspädagogik online (bwpat) (2022). Call for Papers für die Ausgabe 44 (Juni 2023) von bwp@: Berufliche Bildung und Regionalentwicklung. Online im Internet: https://www.bwpat.de/vorschau/cfp_bwpat44.pdf, Zugriff am 26.11.2022.

Berwanger, J. (2013). Stichwort: Unternehmen. Wirtschaftslexikon. Springer Gabler Verlag. Online im Internet: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmen-48087>, Zugriff am 13.10.2024.

Bikson, T. K. und Eveland, J. D. (1986). New Office Technology: Planning for People, Work in America Institute's Series in Productivity. Pergamon Press (New York).

Binder, S. (2016). Neue Arbeitswelten für Innovation und Effizienz: Einfluss der Veränderung auf das Kommunikationsverhalten im fsp Architektenbüro im Sinne einer Vorher-/Nachheranalyse. Abschlussarbeit HS Koblenz (Koblenz/Remagen).

Binder, S., Heinzen, M., Rieken, F. und Steckelberg, A. V. (2017). Wie neue Arbeitswelten Innovation und Effizienz steigern. KMU Magazin (08/2017): 97-99.

bitkom (2022). New Work: Die Hälfte der Deutschen arbeitet im Homeoffice. Online im Internet: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/New-Work-Haelfte-arbeitet-im-Homeoffice>, Zugriff am 26.11.2022

BMWi (2015). Impulse für Wachstum, Beschäftigung und Innovation. Online im Internet: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/I/industrie-4-0-und-digitale-wirtschaft,roperty=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>, Zugriff am 13.10.2024.

Bogner, A., Littig, B. und Menz, W. (2014). Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung. Springer (Wiesbaden).

Boje, D. M. (1991). The Story Telling Organization: A Study of Story Performance in an Office Supply Firm. *Administrative Science Quarterly* 36: 106-126.

Böhme, J., Röber, M. und Todtermuschke, M. (2013). Arbeitsraum-Energieumsatz-Verteilungs-Analyse. Fraunhofer-Institut für Werkzeugmaschinen und Umformtechnik (IWU) (Chemnitz).

Boland, Jr. und Collopy, F. (2004). *Managing as Designing*. Stanford University Press (Stanford).

Bonabeau, E., Bodick, N. und Armstrong, R. W. (2008). A more rational approach to new-product development. *Harvard business review* 86(3): 96.

Bonin, H., Gregory, T. und Zierahn, U. (2015). Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland, ZEW Kurzexpertise.

Bortz, J. und Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. Springer (Berlin).

Bouée, E. und Schaible, S. (2015). *Die Digitale Transformation der Industrie*. Roland Berger Strategy Consultants und Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (Berlin).

Bourgeois, L. J. und Jemison, D. B. (1982). Analyzing Corporate Culture in its Strategic Context. *Exchange: the Organizational Behavior Teaching Journal* 7(3): 37-41.

Boutellier, R., Coradi, A. und Heinzen, M. (2014). Neue Arbeitsräume für die F&E Abteilung – Die sieben Zonen. 10. Symposium für Vorausschau und Technologieplanung, Berlin, Germany, November 20-21, 2014: 279-292.

Boutellier, R., Ullman, F., Schreiber, J. und Naef, R. (2008). Impact of office layout on communication in a science - driven business. *R&D Management* 38(4): 372-391.

Bowersox, D. J., Closs, D. J. und Drayer, R. W. (2005). The digital transformation: technology and beyond. *Supply Chain Management Review* 9(1): 22-29.

Brennan, A., Chugh, J. S. und Kline, T. (2002). Traditional versus open office design: A longitudinal field study. *Environment and Behavior* 34(3): 279-299.

Briesemeister, B. B. (2016). *Die Neuro-Perspektive: Neurowissenschaftliche Antworten auf die wichtigsten Marketingfragen*. Haufe-Lexware (Freiburg).

- Brockhoff, K. (1975). The performance of forecasting groups in computer dialogue and face-to-face discussion. In: H.A.L. Linstone und M. Turoff (Hrsg.). The Delphi method: Techniques and applications. Addison-Wesley (London): 291-321.
- Brown, S. L. und Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly*: 1-34.
- Brown, T. E. und Ulijn, J. M. (2004). *Innovation, Entrepreneurship and Culture: The Interaction between Technology, Progress and Economic Growth*. Edward Elgar (Cheltenham).
- Brüsemeister, T. (2008). *Qualitative Forschung: Ein Überblick*. Springer (Wiesbaden).
- Brzeski, C., und Burk, I. (2015). Die Roboter kommen. Folgen der Automatisierung für den deutschen Arbeitsmarkt, INGDiBa Economic Research.
- Buch, T., Dengler, K. und Stöckmann, A. (2016). *Digitalisierung der Arbeitswelt. Folgen für den Arbeitsmarkt in Schleswig-Holstein*. IAB-Regional Nord (Nürnberg).
- Buchanan, D. A. und Huczynski, A. (1985). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. Longman Higher Education (London).
- Buergin, R. (1999). *Handeln unter Unsicherheit und Risiko: Eine Zusammenschau verschiedener Zugänge und disziplinärer Forschungslinien*. Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Institut für Forstökonomie (Freiburg im Breisgau).
- Bullinger, H.-J., Niemeier, J. und Koll, P. (1993). *Führungsinformationssysteme (FIS): Einführungskonzepte und Entwicklungspotentiale*. In: W. Behme und K. Schimmelpfeng (Hrsg.). *Führungsinformationssysteme*. Springer (Wiesbaden): 44-62.
- Bundesinstituts für Berufsbildung (bibb) (2022). *Zukunftsfähig bleiben! 9 + 1 Thesen für eine bessere Berufsbildung. Kurzzusammenfassung*. Online im Internet: [file:///C:/Users/sven.binder/Downloads/624aab3216169_Zukunftsf%C3%A4hig_bleiben_Kurzfassung_barrierefrei%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/sven.binder/Downloads/624aab3216169_Zukunftsf%C3%A4hig_bleiben_Kurzfassung_barrierefrei%20(1).pdf), Zugriff am 26.11.2022.
- Burchell, N. und Kolb, D. (2003). Pattern Matching Organisational Cultures. *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management (JANZAM)* 9(3): 50-61.
- Burke, W. W. (2014). Changing loosely coupled systems. *The Journal of Applied Behavioral Science* 50(4): 423-444.

Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP) (2022). Themenvorschau der kommenden Hefte: 03/2023. Online im Internet: https://www.bwp-zeitschrift.de/de/ueber_bwp.php, Zugriff am 26.11.2022.

Cameron, K. S., Freeman, S. J. und Mishra, A. K. (1991). Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. *The Executive* 5(3): 57-73.

Carlile, P. R. (2002). A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. *Organization science* 13(4): 442-455.

Carnap, R. (1966). *Philosophical foundations of physics*. Basic Books (New York).

Casas, R., De Gortari, R. und Santos, M. J. (2000). The building of knowledge spaces in Mexico: a regional approach to networking. *Research Policy* 29(2): 225-241.

Ceylan, C., Dul, J. und Aytac, S. (2008). Can the office environment stimulate a manager's creativity? *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries* 18(6): 589-602.

Chase, W. G. und Simon, H. A. (1973). Perception in chess. *Cognitive psychology* 4(1): 55-81.

Choi, S. (2011). *The relationships among indoor environmental quality, occupant satisfaction, work performance and sustainability ethic in sustainable buildings*. University of Minnesota (Minneapolis).

Clauss, C., Moschny, T. und Eicker, N. (2016). Dynamic process management with allocation-internal co-scheduling towards interactive supercomputing. In *Proceedings of the 1st COSH Workshop on Co-Scheduling of HPC Applications*: 13.

Cohen, A. V. (1996). Quantitative risk assessment and decisions about risk. An essential input into the decision process. In: C. Hood, D. K. C. Jones (Hrsg.). *Accident and design. Contemporary debates in risk management*. Taylor & Francis (London): 87-98.

Conant, R. C. und Ashby, R. W. (1970). Every good regulator of a system must be a model of that system. *International journal of systems science* 1(2): 89-97.

Cooke, R. A. und Lafferty, J. C. (1987). *Organizational Culture Inventory*. Human Synergistics. (Plymouth).

- Cooke, R. A. und Szumal, J. L. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological reports* 72(3 suppl): 1299-1330.
- Cooper, R. B. und Haines, R. (2008). The Influence of workspace awareness on group intellectual decision effectiveness. *European Journal of Information Systems* 17(6): 631-648.
- Coradi, A., Heinzen, M. und Boutellier, R. (2015). A longitudinal study of workspace design for knowledge exploration and exploitation in the research and development process. *Creativity and Innovation Management* 24(1): 55-71.
- Costantini, M., Ambrosini, E., Tieri, G., Sinigaglia, C. und Committeri, G. (2010). Where does an object trigger an action? An investigation about affordances in space. *Exp Brain Res* 207(1-2): 95-103.
- Cowherd, D. M. und Luchs, R. H. (1988). Linking organization structures and processes to business strategy. *Long Range Planning* 21(5): 47-53.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications (Thousand Oaks).
- Criscuolo, P. und Narula, R. (2007). Using multi-hub structures for international R&D: organisational inertia and the challenges of implementation. *Management International Review* 47(5): 639-660.
- Criscuolo, P., Salter, A. und Ter Wal, A. (2010). *The role of proximity in shaping knowledge sharing in professional services firms*. Imperial College (London).
- Cross, R., Parker, A., Prusak, L. und Borgatti, S. P. (2001). Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks. *Organizational dynamics* 30(2): 100-120.
- D'Adderio, L. (2001). Crafting the virtual prototype: how firms integrate knowledge and capabilities across organisational boundaries. *Research Policy* 30(9): 1409-1424.
- Dalkey, N. C. (1975). *Toward a Theory of Group Estimation in the The Delphi method: Techniques and Applications*. Addison-Wesley (London).
- Davenport, T. H., Thomas, R. J. und Cantrell, S. (2002). The mysterious art and science of knowledge-worker performance. *MIT Sloan management review*, 44(1), 23.

- Davis, M. A. (2009). Understanding the relationship between mood and creativity: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes* 108(1): 25-38.
- DIHK (2022): Digitaler Aufbruch mit Hindernissen. DIHK-Umfrage: Mehr Anstrengungen der Betriebe, aber nach wie vor Herausforderungen. Online im Internet: <https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/wirtschaft-digital/digitalisierung/digitaler-aufbruch-mit-hindernissen>, Zugriff am 26.11.2022.
- De Groot, A. D. (2014). *Thought and choice in chess*. De Gruyter Mouton (Berlin, Boston).
- De Jong, T. und Ferguson-Hessler, M. G. (1996). Types and qualities of knowledge. *Educational psychologist* 31(2): 105-113.
- De Korte, E., Kuijt, L. und van der Kleij, R. (2011). Effects of meeting room interior design on team performance in a creativity task. *Ergonomics and Health Aspects of Work with Computers*: 59-67.
- Delobbe, N., Haccoun, R. R. und Vandenberghe, C. (2002). Measuring core dimensions of organizational culture: A review of research and development of a new instrument. Unpublished manuscript, Universite catholique de Louvain, Belgium.
- Dengler, K. und Matthes, B. (2015). Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt: Substituierbarkeitspotenziale von Berufen in Deutschland, IAB-Forschungsbericht 11/2015. Online im Internet: <https://doku.iab.de/forschungsbericht/2015/fb1115.pdf>, Zugriff am 13.10.2024.
- Denison, D. R. und Neale, W. S. (2008). *Denison Organizational Culture Survey: Facilitator Guide*. Denison Consulting (Ann Arbor).
- Denzin, N. K. und Lincoln, Y. S. (2011). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications (Thousand Oaks).
- de Zwaan, M. (2008). Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde, Kongress 2008, 26.–29. November in Berlin. Abstracts. *Der Nervenarzt* 79(4): 288.
- Diekmann, A. (2007). *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Rowohlt Taschenbuch Verlag (Reinbek).
- Diekmann, A. und Wyder, D. (2002). Vertrauen und Reputationseffekte bei Internetauktionen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 54: 674-693.

Dill, P. und Hügler, G. (1997). Beitrag E. Unternehmenskultur und Führung. Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis: 141.

Djakow, N., Petrowski, I. und Rudick, P. (1927). Psychologie des Schachspiels. De Gruyter Verlag (Berlin).

Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management* 11(4): 539-559.

Doppler, K. und Lauterburg, C. (2008). Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Campus Verlag (Frankfurt).

Döring, N. und Bortz, J. (2016). Forschungsmethoden und Evaluation. Springer (Berlin, Heidelberg).

Dourish, P. und Bly, S. (1992). Portholes: Supporting awareness in a distributed work group. In *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems*: 541-547.

Dourish, P. und Bellotti, V. (1992). Awareness and coordination in shared workspaces. *Proceedings of the 1992 ACM conference on Computer-supported cooperative work*, ACM.

Doyé, T. (2020): Digital Leadership. In. *Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Konzepte – Lösungen – Beispiele*, Hrsg. J. Hofmann, L. Fend. Springer Gabler (Wiesbaden): 257-283.

Drucker, P. F. (1959). Long-range planning – challenge to management science. *Management science* 5(3): 238-249.

Drury, J. und Williams, M. G. (2002). A framework for role-based specification and evaluation of awareness support in synchronous collaborative applications. *Enabling Technologies: Infrastructure for Collaborative Enterprises, 2002. WET ICE 2002. Proceedings. Eleventh IEEE International Workshops on*, IEEE.

Dul, J. und Ceylan, C. (2011). Work environments for employee creativity. *Ergonomics* 54(1): 12-20.

Dul, J., Ceylan, C. und Jaspers, F. (2011). Knowledge workers' creativity and the role of the physical work environment. *Human resource management* 50(6): 715-734.

- Durkheim, E. (1965). Les regles de la methode sociologique. Presses Universitaires de France (Paris).
- Eagleton, T. (2001). Was ist Kultur? Eine Einführung. C.H. Beck Verlag (München).
- Eckel, A. (2017). Einblicke zu Auswirkungen einer neuen Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur. Interview durch Sven Binder.
- Ehlers, U.-D. (2020): Future Skills. Lernen der Zukunft – Hochschullehre der Zukunft. Springer Fachmedien (Wiesbaden).
- Eidemüller, D. (2017). Die Evolutionäre Erkenntnistheorie. In: D. Eidemüller (Hrsg.). Quanten – Evolution – Geist: Eine Abhandlung über Natur, Wissenschaft und Wirklichkeit. Springer (Berlin, Heidelberg): 187-207.
- Ellmann, M. (2017). Einblicke zu Auswirkungen einer neuen Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur. Interview durch Sven Binder.
- Elmes, M. B., Strong, D. M., und Volkoff, O. (2005). Panoptic empowerment and reflective conformity in enterprise systems-enabled organizations. *Information and Organization*, 15(1), 1-37.
- Elsbach, K. D. (2003). Relating physical environment to self-categorizations: Identity threat and affirmation in a non-territorial office space. *Administrative Science Quarterly* 48(4): 622-654.
- Elsbach, K. D. und Pratt, M. G. (2007). The Physical Environment in Organizations. *The Academy of Management Annals* 1(1): 181-224.
- Engels, B. (2021): Kaum Dienstreisen während Corona: Unternehmen sparen 11 Mrd. Euro. IW-Kurzbericht 72/2021. Online im Internet: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2021/IW-Kurzbericht_2021-Dienstreisen_Ersparnis.pdf, Zugriff am 24.11.2022.
- Ernst, B. (2013). Die Evaluation von Beratungsleistungen: Prozesse der Wahrnehmung und Bewertung. Springer (Wiesbaden).
- Eschenhagen, D., Kattmann, U., Rodi, D. und Etschenberg, K. (1998). Fachdidaktik Biologie. Aulis-Verlag Deubner (Köln).
- Faber, M., Proops, J. und Manstetten, R. (1998). Evolution, Time, Production and the Environment. U.S. Government Printing Office (Washington).

Fabian, E. (2010). Anatomie der Angst: Ängste annehmen und an ihnen wachsen. Klett-Cotta (Stuttgart).

Falkenhagen, A. (2013). Lernen ist Gehirnsache: Was bewirkt Lernen auf neurobiologischer Ebene?. Bachelor + Master Publishing Verlag (Hamburg).

Faßhauer, U., Wilbers, K. und Windelband, L. (2021). Lernfabriken: Ein Zukunftsmodell für die berufliche Bildung? In Wilbers, K. und Windelband, L. (Hrsg.). Lernfabriken an beruflichen Schulen. Gewerblich-technische und kaufmännische Perspektiven (Vol. 26). E-Publi: 15 - 46

Faßhauer, U., Windelband, L., Mutzke, B., und Harm, S. (2021). Lernfabriken an beruflichen Schulen als Gegenstand fachdidaktischer Professionalisierungs-Entwicklung von standortübergreifenden Medienpaketen im beruflichen Lehramtsstudium. Berufs- und Wirtschaftspädagogik Online (BWP@). 40: 1-17.

Fayard, A.-L. und Weeks, J. (2007). Photocopiers and water-coolers: The affordances of informal interaction. Organization studies 28(5): 605-634.

Felden, B. und Hack, A. (2014). Management von Familienunternehmen: Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente. Springer (Wiesbaden).

Feldman, S. P. (1989). The broken wheel: The inseparability of autonomy and control in innovation within organizations. Journal of Management Studies 26(2): 83-102.

Feuchter, A. und Funke, J. (2004). Positive Effekte sozialen Faulenzens beim Lösen komplexer Probleme. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 56: 304-325.

Feuck, J. (2009). Studie Zukunft der Arbeitswelt 2030: Herausforderungen für Unternehmen und Mitarbeiter. Technische Universität Darmstadt (Darmstadt).

Fischer, M., Huber, K., Mann, E. und Röben, P. (2015). Anerkennung informell erworbener Kompetenzen in der Metall-und Elektroindustrie in Baden-Württemberg. Sicherung des Fachkräftepotenzials durch Nachqualifizierung. Befunde – Konzepte – Forschungsbedarf. Bielefeld: 93-113.

Fischer, M., Huber, K., Mann, E. und Röben, P. (2014). Informelles Lernen und dessen Anerkennung aus der Lernendenperspektive: Ergebnisse eines Projekts zur Anerkennung informell erworbener Kompetenzen in Baden-Württemberg. Universität Bremen, FG Berufsbildungsforschung (IBB).

- Fischer, H. R. (1995). Abschied von der Hinterwelt? Zur Einführung in den Radikalen Konstruktivismus. In: H. R. Fischer (Hrsg.). Die Wirklichkeit des Konstruktivismus. Carl Auer (Heidelberg): 11-34.
- Fischl, N. (2008). Unternehmenskultur und radikale Innovation: Eine Analyse von jungen und mittelständischen Unternehmen. Eul Verlag (Köln).
- Flick, U. (2011). Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung. Rowohlt Taschenbuch Verlag (Reinbek).
- Flick, U., von Kardorff, E. und Steinke, I. (2010). Qualitative Forschung – ein Handbuch. Rowohlt-Verlag (Reinbeck).
- Flick, U. (2009). Konstruktivismus. In: U. Flick, E. v. Kardorff und I. H. Steinke (Hrsg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Rowohlt's Enzyklopädie (Reinbeck): 150-164.
- Flick, U. (2014). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur und J. Blasius (Hrsg.). Methoden der empirischen Sozialforschung. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 411-423.
- Flohr, H. (1985). Geschichtswissenschaft und Biologie: Überlegungen zur biowissenschaftlichen Orientierung des Historikers. Saeculum 36(1): 80-97.
- Franke, R. H. und Kaul, J. D. (1978). The Hawthorne experiments: First statistical interpretation. American sociological review: 623-643.
- Frese, E., Graumann, M. und Theuvsen, L. (2012). Gestaltung innovationsorientierter Organisationsstrukturen. In: E. Frese, M. Graumann, T. Talaulicar, L. Theuvsen (Hrsg.). Grundlagen der Organisation. Springer (Heidelberg, Berlin): 597-651.
- Freud, S. (2006). Hemmungen, Symptome und Angst. Fischer-Verlag (Frankfurt).
- Frey, B. S. (2015). Ökonomie ist Sozialwissenschaft: Die Anwendung der Ökonomie auf neue Gebiete. Franz Vahlen (München).
- Frey, C. B. und Osborne, M. (2013). The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?. Oxford Martin Programme, Technological Forecasting and Social Change (Oxford).
- Fried, Y., Slowik, L. H., Ben - David, H. A. und Tiegs, R. B. (2001). Exploring the relationship between workspace density and employee attitudinal reactions: An

integrative model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74(3): 359-372.

Friedrichs, J. und Schwinges, U. (2014). Journalistisches Interview. In N. Baur und J. Blasius (Hrsg.). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 593-597.

Gabel, T. und Tokarski, C. (2014). Big data and organizational design: key challenges await the survey research firm. *Journal of Organization Design* 3(1), 37-45.

Gad, D. (2014). Kultur und Entwicklung. Begriffe und Strukturen eines Diskurses. In: D. Gad (Hrsg.). *Die Kunst der Entwicklungszusammenarbeit: Konzeptionen und Programme einer auswärtigen Kulturpolitik nordischer Staaten*. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 25-125.

Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization studies* 7(2): 117-134.

Gal, U., Blegind Jensen, T. und Lyytinen, K. (2014). Identity orientation, social exchange, and information technology use in interorganizational collaborations. *Organization Science* 25(5): 1372-1390.

Galbraith, J. R. (2014). Organizational design challenges resulting from big data. *Journal of Organization Design*, 3(1), 2-13.

Galtung, J. (1978). *Methodologie und Ideologie: Aufsätze zur Methodologie*. Suhrkamp (Frankfurt).

Geldermann, B., Günther, D., Hofmann, H. und Wolf, D. (2005). Lernkulturen und strategische Kompetenzentwicklungsprogramme in Unternehmen. Online im Internet: http://www.abwf.de/content/main/publik/materialien/materialien_62, Zugriff am 01.06.2018.

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (2022): 34 weitere Fachhochschulen/Hochschulen für angewandte Wissenschaften erhalten Bundesländer-Förderung zur Gewinnung und Entwicklung von professoralem Personal. Online im Internet: <https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Pressemitteilungen/pm2022-05.pdf>, Zugriff am 26.11.2022

George, G., Haas, M. R. und Pentland, A. (2014). Big data and management. *Academy of Management Journal* 57(2): 321-326.

Gerster, F., Dietz, M., Pfeiffer, U. und Schneider, H. (2008). *Arbeitswelt 2030. Thesenpapier des Managerkreises der Friedrich-Ebert-Stiftung* (Bonn).

Gidion, G. und Sandal, C. (2011). *Aus der Facharbeit in die Führungsposition. Abschlussbericht über die Befragung von Industriemeistern Metall und deren Vorgesetzten durch das KIT im Auftrag des BIBB*. Karlsruhe.

Gläser, J. und Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften (Wiesbaden).

Gleißner, W. (2017). *Grundlagen des Risikomanagements: Mit fundierten Informationen zu besseren Entscheidungen*. Verlag Franz Vahlen (München).

Gottschalk, O. (2013). *Verwaltungsbauten: Flexibel. Kommunikativ. Nutzerorientiert*. Springer (Berlin, Heidelberg).

Greßler, S., Gzásó, A. und Wagner, L.-M. (2014). Definitionen. In: A. Gzásó und J. Haslinger (Hrsg.) *Nano Risiko Governance: Der gesellschaftliche Umgang mit Nanotechnologien*. Springer (Wien): 133-149.

Greve, J. (2003). Handlungserklärung und die zwei Rationalitäten? Neuere Ansätze zur Integration von Wert- und Zweckrationalität in ein Handlungsmodell. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 55: 621-653.

Grèzes, J. und Decety, J. (2002). Does visual perception of object afford action? Evidence from a neuroimaging study. *Neuropsychologia* 40(2): 212-222.

Gros, B. (2019). *Rund um das Unternehmen Schiele Maschinenbau GmbH*. Interview durch Sven Binder.

Gross, T. (1997). Towards flexible support for cooperation: group awareness in shared workspaces. *Database and Expert Systems Applications, 1997. Proceedings., Eighth International Workshop on, IEEE*.

Gruhl, S. und Kurze, U. (2006). Schallausbreitung und Schallschutz in Räumen. In: W. Schirmer (Hrsg.) *Technischer Lärmschutz*. Springer (Wiesbaden): 382-425.

Güttel, C. und Schneider, P. (2018). Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung für das internationale Personalmanagement. In: B. Covarrubias

- Venegas, K. Thill und J. Domnanovich (Hrsg.). Personalmanagement: Internationale Perspektiven und Implikationen für die Praxis. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 19-39.
- Gutwin, C. und Greenberg, S. (2002). A descriptive framework of workspace awareness for real-time groupware. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)* 11(3): 411-446.
- Gutwin, C. und Greenberg, S. (2004). The importance of awareness for team cognition in distributed collaboration. In E. Salas und S. M. Fiore (Hrsg.). *Team cognition: Understanding the factors that drive process and performance*. American Psychological Association (Washington): 177-201.
- Gutwin, C., Stark, G. und Greenberg, S. (1995). Support for group awareness in educational groupware. Department of Computer Science (Alberta).
- Hackenbruch, T. (2017). Unternehmensübersicht im Kreis Ahrweiler. Interview durch Sven Binder.
- Häcker, T. (2007). Portfolio – ein Medium im Spannungsfeld zwischen Optimierung und Humanisierung des Lernens. In: M. Gläser-Zikuda (Hrsg.): *Lernprozesse dokumentieren, reflektieren und beurteilen. Lerntagebuch und Portfolio in Bildungsforschung und Bildungspraxis*. Klinkhardt (Bad Heilbrunn): 63-85.
- Häder, M. (2015). *Empirische Sozialforschung: Eine Einführung*. Springer (Wiesbaden).
- Häder, M. und Häder, S. (1994). Die Grundlagen der Delphi-Methode: Ein Literaturbericht. ZUMA-Arbeitsbericht (Mannheim).
- Häder, M. und Häder, S. (1998). Neuere Entwicklungen bei der Delphi-Methode: Literaturbericht II. ZUMA-Arbeitsbericht (Mannheim).
- Haller, M. (2001). Erklärt die Rational Choice Theorie die Ungleichheit der Bildungschancen? Kritische Diskussion eines Beitrags von Rolf Becker. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 53: 569-574.
- Hammermann, A. und Stettes, O. (2015). Beschäftigungseffekte der Digitalisierung: Erste Eindrücke aus dem IW-Personalpanel. *IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung* 42(3): 77-94.

- Hamidian, K. und Kraijo, C. (2013). Digitalisierung – Status quo. In: F. Keuper, K. Hamidian, E. Verwaayen, T. Kalinowski und C. Kraijo (Hrsg.): Digitalisierung und Innovation. Springer (Heidelberg, Berlin): 1-23.
- Hammermann, A. und Stettes, O. (2016). Qualifikationsbedarf und Qualifizierung: Anforderungen im Zeichen der Digitalisierung. IW-Policy Paper (Köln).
- Handy, C. B. (1978). Gods of management: How they work, and why they will fail. Souvenir Press (London).
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative science quarterly* 44(1): 82-111.
- Hansen, P. H. (2004). Organizational Culture, Narratives and Organizational Change: The Extinction of Savings Banks in Denmark, 1965-1990, History and Corporate Culture. Society for European Business History (Frankfurt).
- Hargadon, A. und Sutton, R. I. (1997). Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative science quarterly*: 716-749.
- Harrison, R. (1975). Diagnosing organization ideology. In: J. Jones und P. Pfeiffer (Hrsg.). *The 1975 Annual Handbook for Group Facilitators*. University Associates La Jolla (San Diego, California): 101-107.
- Hartje, W. (2012). Zur Entwicklung der kognitiven Neurowissenschaften. In: H.O. Karnath und P. Thier (Hrsg.). *Kognitive Neurowissenschaften*. Springer (Heidelberg, Berlin): 1-7.
- Hasselhorn, M. und Gold, A. (2009). *Pädagogische Psychologie: Erfolgreiches Lernen und Lehren*. W. Kohlhammer Verlag (Stuttgart).
- Hatch, M. J. (1987). Physical barriers, task characteristics, and interaction activity in research and development firms. *Administrative Science Quarterly*: 387-399.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of management review* 18(4): 657-693.
- Hebert, P. R. (2012). In site perceptions of a move: facility management interns consider scientist end-users at a national lab. *Journal of Facilities Management* 10(2): 114-132.

Heerwagen, J. H., Kampschroer, K., Powell, K. M. und Loftness, V. (2004). Collaborative knowledge work environments. *Building Research & Information* 32(6): 510-528.

Heider, A. K. (2017). Stand der theoretischen Forschung zum Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Innovationserfolg. In: A.K. Heider (Hrsg.). *Unternehmenskultur und Innovationserfolg in Familienunternehmen*. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 7-48.

Heinen, E. und Frank, M. (1997). *Unternehmenskultur: Perspektiven für Wirtschaft und Praxis*. De Gruyter Oldenburg Verlag (München).

Heinzen, M., Coradi, A. und Boutellier, R. (2013). Noch innovativer durch innovative Arbeitswelten? *KMU Magazin* 16(9): 102-106.

Heinzen, M., Cacciatori, E., Zoller, F. A. und Boutellier, R. (2018). Who talks to whom about what? How interdisciplinary communication and knowledge of expertise distribution improve in integrated R&D labs. *Ergonomics* 61(8): 1139-1153.

Heil, A. (2012). Vorgehensmodelle. In: A. Heil (Hrsg.): *Anwendungsentwicklung für Intelligente Umgebungen im Web Engineering*, Springer (Wiesbaden): 37-77.

Helbing, K. W. (2010). Optimierung. *Handbuch Fabrikprojektierung*, Springer: 1151-1165.

Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten (Vol. 4)*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Helfferich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur und J. Blasius (Hrsg.). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 559-574.

Henderson, K. (1998). The role of material objects in the design process: A comparison of two design cultures and how they contend with automation. *Science, Technology, & Human Values* 23(2): 139-174.

Helmers, S. (1990). Theoretische und methodische Beiträge der Ethnologie zur Unternehmenskulturforschung. WZB, Forschungsschwerpunkt Technik, Arbeit, Umwelt (Berlin).

Helmers, S. (1993). Beiträge der Ethnologie zur Unternehmenskulturforschung. In: M. Dierkes, L. Rosenstiel und U. von Steger (Hrsg.). *Unternehmenskultur in Theorie und*

Praxis, Konzepte aus Ökonomie, Psychologie und Ethnologie. Campus (Frankfurt am Main).

Herget, J. (2018). Die Rolle der Unternehmenskultur in digitalen Transformationsprozessen. In: J. Herget und H. Strobl (Hrsg.). Unternehmenskultur in der Praxis: Grundlagen – Methoden – Best Practices. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 417-425.

Herrmann, A., Schönborn, G. und Peetz, S. (2004). Von den Besten lernen: der Einfluss der Wertekultur auf den Unternehmenserfolg. In: G. Bentele, M. Piwinger und G. Schönborn (Hrsg.). Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblattwerk), Luchterhand Verlag (Neuwied).

Hertwig, T. (2022). Produktivität braucht kein Büro: Wie sich Unternehmen mit hybridem Arbeiten zukunftssicher aufstellen. GABAL Verlag GmbH (Offenbach).

Herzka, M. und Mowles, C. (2015). Risiko, Unsicherheit und Komplexität: Grenzen des Risikomanagements. In: H. Hongler und S. Keller (Hrsg.). Risiko und Soziale Arbeit: Diskurse, Spannungsfelder, Konsequenzen. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 115-130.

Hirnschal, E. (2018). Unternehmenskultur in Zeiten von Arbeit 4.0 und demografischem Wandel. In: J. Herget und H. Strobl (Hrsg.). Unternehmenskultur in der Praxis: Grundlagen – Methoden – Best Practices. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 73-91.

Hesse, B., Hessel, A., Canan C., Ågren, J. F., Nebe, A. und Weinbrenner, S. (2019). Psychische Erkrankungen in der Rehabilitation und bei Erwerbsminderung – zentrale Handlungsfelder. RVaktuell 08: 194-199.

Hinds, P. J. und Bailey, D. E. (2003). Out of sight, out of sync: Understanding conflict in distributed teams. Organization science 14(6): 615-632.

Hirsch-Kreinsen, H. (2016). Digitalisierung und Einfacharbeit. Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik (Bonn).

Hirsch-Kreinsen, H. (2015). Entwicklungsperspektiven von Produktionsarbeit. In: A. Botthof und E.A. Hartmann (Hrsg.). Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0. Springer (Berlin, Heidelberg): 89-98.

- Hirsch-Kreinsen, H. (2021). Industrie 4.0. In: B. Blättel-Mink, I. Schulz-Schaeffer und A. Windeler (Hrsg.). Handbuch Innovationsforschung. Springer (Wiesbaden): 811-826.
- Hirsch-Kreinsen, H. und Ittermann, P. (2019). Digitalisierung industrieller Einfacharbeit. In: R. Dobischat, B. Käpplinger und G. Molzberger (Hrsg.): Bildung 2.1 für Arbeit 4.0?. Springer (Heidelberg, Berlin): 99-117.
- Hirsch-Kreinsen, H., Ittermann, P. und Niehaus, J. (2018). Fazit: Konturen eines Leitbildes digitaler Industriearbeit. In: H. Hirsch-Kreinsen, P. Ittermann und J. Niehaus (Hrsg.). Digitalisierung industrieller Arbeit. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG: 383-396.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2020). Digitale Transformation von Arbeit: Entwicklungstrends und Gestaltungsansätze. Kohlhammer Verlag (Stuttgart).
- Hofstede, G. (2013). Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management. Gabler-Verlag (Wiesbaden).
- Holweg, H. (2012). Methodologie der qualitativen Sozialforschung – Eine Kritik. epubli (Berlin).
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. und Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*: 286-316.
- Homburg, C. und Baumgartner, H. (1995). Beurteilung von Kausalmodellen. Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen. *Marketing ZfP* 17(3): 162-176.
- Homburg, C. und Giering, A. (1996). Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte. Ein Leitfaden für die Marketingforschung. *Marketing ZFP* 18(1): 5-24.
- Hua, Y. (2007). Designing open – plan workplaces for collaboration: An exploration of the impact of workplace spatial settings on space perception and collaboration effectiveness. Carnegie Mellon University (Pittsburgh, Pennsylvania).
- Hui-min, G. und Ryan, C. (2011). Ethics and corporate social responsibility – An analysis of the views of Chinese hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 875-885.
- Hwang, T. und Kim, J. T. (2013). Assessment of indoor environmental quality in open-plan offices. *Indoor and Built Environment* 22(1): 139-156.

IfM (2024). KMU-Definition des IfM Bonn. Online im Internet: <https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/>, Zugriff am 13.10.2024.

Ifo Institut (2020). Mehrheit der Unternehmen will Homeoffice dauerhaft ausweiten. Online im Internet: <https://www.ifo.de/node/56686>, Zugriff am 13.10.2024.

infas (2021): HOMEOFFICE IM VERLAUF DER CORONA-PANDEMIE. Corona Datenplattform im Auftrag des Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, BMWi. infas (Bonn).

Infothek (2018). Mein Kreis, meine kreisfreie Stadt – Landkreis Ahrweiler, Statistisches Landesamt Rheinland-Pfalz.

Jakob, G. (2013). Bezahltes Engagement – Zu den Hintergründen und Risiken einer Monetarisierung bürgerschaftlichen Engagements. eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft 22: 1-13.

Japp, K. P. (1996). Soziologische Risikotheorie: Funktionale Differenzierung, Politisierung und Reflexion. Juventa Verlag (Weinheim).

Jaques, H. E. (1951). How to know the beetles: pictured-keys for identifying many of the beetles which are most frequently seen, with aids for their study and with other helpful features. W. C. Brown Co. Publishers (Dubuque).

Joiko, K., Schmauder, M. und Wolff, G. (2010). Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben. BAuA (Dortmund).

Jost, H. R. (2003). Unternehmenskultur: Wie weiche Faktoren zu harten Fakten werden. Orell Füssli Verlag (Zürich).

Jungmann, W. (1995). Kulturbegegnung als pädagogische Herausforderung. Waxmann Verlag (Münster).

Junietz, L. (2016). Neue Arbeitswelten für Innovation und Effizienz Kommunikationsanalyse und Analyse der Arbeitsumgebung bei der Schiele Maschinenbau GmbH, Koblenz University of Applied Sciences.

Kaczmarek, S., Mosblech, C., Lier, S. und ten Hompel, M. (2015). Modularisierung und automatische Anordnungsplanung der Intralogistik für modulare Containeranlagen in der Prozessindustrie. Chemie Ingenieur Technik 87(9): 1246-1257.

- Kade, J. (1997). Vermittelbar/nicht-vermittelbar. Vermitteln – Aneignen. Im Prozess der Systembildung des Pädagogischen. In: D. Lenzen und N. Luhmann (Hrsg.): Bildung und Weiterbildung im Erziehungssystem. Suhrkamp (Frankfurt am Main): S. 30–70.
- Kade, J. und Seitter, W. (2003). Jenseits des Goldstandards. Über Erziehung und Bildung unter den Bedingungen von Nicht-Wissen, Ungewissheit, Risiko und Vertrauen. In: W. Helsper, R. Hörster und J. Kade (Hrsg.). Ungewissheit. Pädagogische Felder im Modernisierungsprozess. Velbrück Wissenschaft (Weilerswist): 50-72.
- Kallio, T. J., Kallio, K.-M. und Blomberg, A. J. (2015). Physical space, culture and organisational creativity—a longitudinal study. *Facilities* 33(5/6): 389-411.
- Kasper, H. (1987). Organisationskultur. Über den Stand der Forschung. Service, Fachverlag an der Wirtschaftsuniversität (Wien).
- Katz, R. und Tushman, M. (1979). Communication patterns, project performance, and task characteristics: An empirical evaluation and integration in an R&D setting. *Organizational behavior and human performance* 23(2): 139-162.
- Keiner, E. (2005). Stichwort: Unsicherheit – Ungewissheit – Entscheidungen. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 8(2): 155-172.
- Kelle, U. und Kluge, S. (2010). Forschungslogische Grundlagen I: Induktion, Hypothese und Abduktion. In: U. Kelle und S. Kluge (Hrsg.): Vom Einzelfall zum Typus. VS Verlag für Sozialwissenschaften (Wiesbaden): 17-25.
- Kelle, U. und Tempel, G. (2020). Verstehen durch qualitative Methoden – der Beitrag der interpretativen Sozialforschung zur Gesundheitsberichterstattung. *Bundesgesundheitsblatt* 63: 1126–1133.
- Keller, R. T. (1986). Predictors of the performance of project groups in R & D organizations. *Academy of management journal* 29(4): 715-726.
- Keller, R. T. und Holland, W. E. (1983). Communicators and innovators in research and development organizations. *Academy of management Journal* 26(4): 742-749.
- Kelly, G. A. (1955). The psychology of personal constructs. Volume 1: A theory of personality. W.W. Norton & Company (New York).

- Kerpen, P. (2007). Internes Marketing und Unternehmenskultur: Analyse der Interdependenzen unter marktorientierten Gesichtspunkten. Diplomica Verlag GmbH (Hamburg).
- Kesselring, T. (1992). Führt die evolutionäre Erkenntnistheorie in einen Relativismus? *Journal for General Philosophy of Science* 23(2): 265-288.
- Kilmann, R.H. (1983). A Dialectic Approach to Formulating and Testing Social Science Theories: Assumptional Analysis. *Human Relations* 36(1): 1-22.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J. und Serpa, R. (1985). Gaining control of the corporate culture. Jossey-Bass Inc Pub (San Francisco).
- Kieser, A. (1992): Evolutionsorientierte Organisationstheorie. *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Jg.: 1758-1777.
- Kirsch, W., Seidl, D und van Aaken, D. (2007). Betriebswirtschaftliche Forschung: Wissenschaftstheoretische Grundlagen und Anwendungsorientierung. Schäffer-Poeschel (Stuttgart).
- Knoblauch, H. (2008). Sinn und Subjektivität in der qualitativen Forschung. In: H. Kalthoff, S. Hirschauer und G. Lindemann (Hrsg.). *Theoretische Empirie. Zur Relevanz qualitativer Forschung*. Suhrkamp (Frankfurt am Main): 210-233.
- Kobi, J.-M. und Wüthrich, H. A. (1986). Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten. *Moderne Industrie* (Landberg am Lech).
- Kohn, W., und Öztürk, R. (2022). Grafische Darstellungen einer Verteilung. In *Statistik für Ökonomen: Datenanalyse mit R und SPSS*. Springer (Berlin): 51-67.
- Korte, S. (2016). Standortfaktor Öffentliches Recht: Integration und Wettbewerb in föderalen Ordnungen am Beispiel der Gesetzgebung. Mohr Siebeck (Tübingen).
- Kosiol, E. (1950). Wegbereiter der Betriebswirtschaftslehre. Deutscher Betriebswirte-Verlag (Berlin-Stuttgart).
- Krafft, A. (2005). Mitarbeiterbefragung und die Repertory Grid Technik. St. Gallen, Malik Management Zentrum St. Gallen (St. Gallen).
- Krause, S. und Pellens, B. (2017). Betriebswirtschaftliche Implikationen der digitalen Transformation. Springer Fachmedien (Wiesbaden).

- Kromrey, H. (2013). Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. Springer (Berlin, Heidelberg).
- Kuckartz, U. (2018): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 4. Auflage. Beltz Juventa (Weinheim, Basel).
- Kuckartz, U. (2020). Typenbildung. In: G. Mey und K. Mruck (Hrsg.). Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Springer (Wiesbaden): 795-812.
- Kuckartz, U., Rädiker, S., Claus, S. und Dresing, T. (2005). Computergestützte Analyse qualitativer Daten – Tagungsband 2005. winMAX/MAXqda Anwenderkonferenz. Philipps-Universität Marburg (Marburg).
- Kühl, S. (2015). Entzauberung der lernenden Organisation. Warum die Hoffnung auf die „guten“ Regeln des Wandels weitgehend vergeblich ist. OrganisationsEntwicklung 34(1): 44-51.
- Kuhlmann, M. und Schumann, M. (2015). Digitalisierung fordert Demokratisierung der Arbeitswelt heraus. In: R. Hoffmann und C. Bogedan (Hrsg.). Arbeit der Zukunft. Möglichkeiten nutzen – Grenzen setzen. Campus (Frankfurt am Main, New York): 122-140.
- Kuhn, T. (1976). Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. Suhrkamp (Frankfurt am Main).
- Küsters, I. (2014). Narratives Interview. In N. Baur und J. Blasius (Hrsg.). Methoden der empirischen Sozialforschung. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 575-580.
- Lamnek, S. und Krell, C. (2016). Qualitative Sozialforschung. Beltz Verlag (Weinheim, Basel).
- Latour, B. (2005). Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory. Oxford university press (New York).
- Laurence, G. A., Fried, Y. und Slowik, L. H. (2013). „My space“: A moderated mediation model of the effect of architectural and experienced privacy and workspace personalization on emotional exhaustion at work. Journal of Environmental Psychology 36: 144-152.
- Laux, H., Gillenkirch, R. M. und Schenk-Mathes, H. Y. (2014). Entscheidung bei Unsicherheit: Grundlagen. In: H. Laux, R. M. Gillenkirch und H. Y. Schenk-Mathes (Hrsg.). Entscheidungstheorie. Springer (Berlin, Heidelberg): 83-112.

- Lehky, M. (2011). Leadership 2.0: Wie Führungskräfte die neuen Herausforderungen im Zeitalter von Smartphone, Burn-out & Co. managen. Campus Verlag (Frankfurt am Main).
- Leinonen, P., Järvelä, S. und Häkkinen, P. (2005). Conceptualizing the Awareness of Collaboration: A Qualitative Study of a Global Virtual Team. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)* 14(4): 301-322.
- Lemke, B. (2003). Nichtbewusste Informationsverarbeitungsprozesse und deren Bedeutung für das Lernen Erwachsener. *Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung* 26(3): 71-86.
- Lippold, D. (2015). Verhaltenswissenschaftliche Ansätze. Theoretische Ansätze der Personalwirtschaft: Ein Überblick. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 9-23.
- Lippuner, F. (2018). Konstruktivismus. In: F. Lippuner (Hrsg.). *Das Biografiespiel: Strukturelle Kopplungen und Transferprozesse im Rahmen adoleszenter Computerspielnutzung*. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 13-19.
- Lohmann-Haislah, A. (2012). *Stressreport Deutschland 2012: Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Lortie, D. (1975). *Schoolteacher: A Sociological Study*. University of Chicago Press (Chicago).
- Lorenz, K. (1941). Kants Lehre vom Apriorischen im Lichte gegenwärtiger Biologie. *Blätter für Deutsche Philosophie* 15: 94-125.
- Luckmann, T., und Berger, P. L. (1980). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Fischer Taschenbuch (Frankfurt am Main).
- Luhmann, N. (1970). Funktionale Methode und Systemtheorie. In: N. Luhmann (Hrsg.) *Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*. Springer (Wiesbaden): 31-53.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften (Wiesbaden).
- Luhmann, N. und Baecker, D. (2002). *Einführung in die Systemtheorie*, Carl-Auer-Verlag (Heidelberg).

Luhmann, N. und Schorr, K.-E. (1979). Reflexionsprobleme im Erziehungssystem. Suhrkamp (Frankfurt).

Maiwald, K.-O. und Sürig, I. (2017). Interaktion: Wie aus Anwesenden Teilnehmende werden. In: K.-O. Maiwald und I. Sürig (Hrsg.). Mikrosoziologie: Eine Einführung. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 9-25.

Malinin, L. H. (2015). Creative practices embodied, embedded, and enacted in architectural settings: toward an ecological model of creativity. *Frontiers in psychology*, 6: 1978.

Malecki, E. J. (2011). Connecting local entrepreneurial ecosystems to global innovation networks: open innovation, double networks and knowledge integration. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management* 14(1): 36-59.

Marré, R. (1997). Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Personalentwicklung. P. Lang (Frankfurt am Main).

Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press (Oxford).

Martin, J., Sitkin, S. B. und Boehm, M. (1983). Founders and the Elusiveness of a Cultural Legacy. In: P. J. Forst, M. R. Moore, C. C. Lundberg und J. Martin (Hrsg.). *Organizational Culture*. Sage (Beverly Hills, CA): 99-124.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50(4): 370-396.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. Harper & Row (New York).

Mast, C. (2017). *Neuerfindung einer Industrie: Evolution von Organisationen und Märkten durch die Innovation des Geschäftsmodells*. Springer (Wiesbaden).

Matthäi, I. (2005). Unternehmenskultur – Annäherung an ein Organisationsphänomen. Online im Internet: <https://www.iso-institut.de/wp-content/uploads/2019/03/2005-Matthaei-Unternehmenskultur-2005.pdf>, Zugriff am 28: 2007.

Mayer, H. O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung*. Walter de Gruyter Oldenbourg (München).

Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In: G. Mey und K. Mruck (Hrsg.). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Springer (Wiesbaden): 601-613.

Mazzone, D. M. (2014). Digital or Death: Digital Transformation: The Only Choice for Business to Survive Smash and Conquer. Smashbox Consulting Inc. (Mississauga).

McCarrey, M. W., Peterson, L., Edwards, S. und von Kulmiz, P. (1974). Landscape office attitudes: Reflections of perceived degree of control over transactions with the environment. *Journal of Applied Psychology* 59(3): 401.

McCoy, J. M. und Evans, G. W. (2002). The potential role of the physical environment in fostering creativity. *Creativity Research Journal* 14(3-4): 409-426.

Mehta, R., Zhu, R. und Cheema, A. (2012). Is noise always bad? Exploring the effects of ambient noise on creative cognition. *Journal of Consumer Research* 39(4): 784-799.

Meyer, A. D., Tsui, A. S. und Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal* 36(6): 1175-1195.

Meyer, J.-A. (2003). Die Fallstudie in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre. *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 32(8): 475-480.

Miller, D. (1982). Evolution and revolution: A quantum view of structural change in organizations. *Journal of Management studies* 19(2): 131-151.

Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs (New Jersey).

Mittelstand Heute (2022). Digitalisierung 2022: Studie benennt 3 Herausforderungen. Online im Internet: <https://www.mittelstand-heute.com/artikel/digitalisierung-2022-studie-benennt-3-herausforderungen>, Zugriff am 26.11.2022.

Möltner, H., Göke, J., Jung, C. und Morner, M. (2015). *Neue Perspektiven zum nachhaltigen Erfolg durch Unternehmenskultur*. Bertelsmann Stiftung (Gütersloh).

Morgan, M. G. und Henrion, M. (1990). *Uncertainty: A Guide to Dealing with Uncertainty in Quantitative Risk and Policy Analysis*. Cambridge University Press (Cambridge).

Morlok, T., Matt, C. und Hess, T. (2015). *Privatheit und Datenflut in der neuen Arbeitswelt – Chancen und Risiken einer erhöhten Transparenz*. Fraunhofer ISI (Karlsruhe).

Müller-Mielitz, S. (2018). Digitalisierung von Papier: Vorteile für die Prozesse. In: M. A. Pfannstiel, S. Krammer und W. Swoboda (Hrsg.). *Digitale Transformation von*

Dienstleistungen im Gesundheitswesen IV: Impulse für die Pflegeorganisation. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 257-275.

Nauck, B. (2001). Der Wert von Kindern für ihre Eltern. ‚Value of Children‘ als spezielle Handlungstheorie des generativen Verhaltens. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (53): 407-435.

Nelson, R. E. (1989). The strength of strong ties: Social networks and intergroup conflict in organizations. Academy of Management Journal 32(2): 377-401.

Nerdinger, F. W. (2007). Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur: Möglichkeiten, Einordnung und Konsequenzen für ein neues Instrument. Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie (Rostock).

Nerdinger, F. W. (2014). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: F. W. Nerdinger, G. Blickle und N. Schaper (Hrsg.). Arbeits- und Organisationspsychologie. Springer (Berlin, Heidelberg): 419-440.

Neuberger, O. und Kompa, A. (1987). Wir, die Firma: Der Kult um die Unternehmenskultur. Beltz Verlag (Weinheim).

Neues Handbuch Hochschullehre (2022). 100. Ausgabe. Online im Internet: <https://www.duz-open.de/de/publikationen/nhl-100/>, Zugriff am 26.11.2022.

Niederberger, M. und Deckert, S. (2022). Das Delphi-Verfahren: Methodik, Varianten und Anwendungsbeispiele. Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen, 174: 11-19.

Niederberger, M., und Renn, O. (2018). Das Gruppendelphi-Verfahren. Springer Fachmedien (Wiesbaden).

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization science 5(1): 14-37.

Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company, Harvard Business Review Press. November-December: 96-104.

Nonaka, I., Toyama, R. und Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. Long range planning 33(1): 5-34.

n-tv (2022). Zurück ins Büro? Beschäftigte wünschen sich mehr Homeoffice. Online im Internet: <https://www.n-tv.de/panorama/Rueckkehr-ins-Buero-nach-Corona->

Beschaefigte-wuenschen-sich-mehr-Homeoffice-article23227143.html, Zugriff am 24.11.2022

Nünning, A. (2009). Vielfalt der Kulturbegriffe. Online im Internet: <https://www.bpb.de/gesellschaft/bildung/kulturelle-bildung/59917/kulturbegriffe?p=all>, Zugriff am 13.10.2024.

Oldham, G. R. und Brass, D. J. (1979). Employee reactions to an open-plan office: A naturally occurring quasi-experiment. *Administrative Science Quarterly*: 267-284.

Opaschowski, H. W. (2013). Die neue Arbeitswelt denken. In: A. Pappmehl und H. J. Tümmers (Hrsg.). *Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert*. Springer (Wiesbaden): 203-209.

O'Reilly III, C. A., Chatman, J. und Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal* 34(3): 487-516.

Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization studies* 28(9): 1435-1448.

Orlikowski, W. J. und Robey, D. (1991). Information technology and the structuring of organizations. *Information systems research* 2(2): 143-169.

Osmani, N. (2016). *Digitale Transformation der Unternehmenskultur*. GRIN Verlag (Bochum).

Pagel, P. (2019). *Digital ist überall*. Springer-Verlag (Wiesbaden).

Palumbo, E. (2018). Führung in der digitalisierten Arbeitswelt: Theoretische Hintergründe und praktische Umsetzung bei der SAP Schweiz. In: C. von Au (Hrsg.). *Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt: Digitalisierung, Selbstorganisation, Organisationsspezifika und Tabuthema Tod*. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 69-78.

Paridon, H. (2016). Psychische Belastung in der Arbeitswelt. IGA-Forschungsbericht (32). Online im Internet: https://www.iga-info.de/fileadmin/redakteur/Veroeffentlichungen/iga_Reporte/Dokumente/iga-Report_32_Psychische_Belastung_in_der_Arbeitswelt.pdf, Zugriff am 13.10.2024.

Paridon, H. und Heise, O. (2012). *Ständige Erreichbarkeit: Wie belastet sind wir?* Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Krankenversicherungen (Berlin).

Parkin, J. K., Haynes, B. P., Austin, S. A., Pinder, J. A., Baguley, T. S. und Allenby, S. N. (2011). Balancing collaboration and privacy in academic workspaces. *Facilities* 29(1/2): 31-49.

Passmore, C., Dobbie, A. E., Parchman, M. und Tysinger, J. (2002). Guidelines for constructing a survey. *Family Medicine – Kansas City* 34(4): 281-286.

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L. und Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior* 26(4): 379-408.

Paulston, R. G. (1996). *Social Cartography: Mapping Ways of Seeing Social and Educational Change*. Garland Pub. (New York).

Perridon, L., Steiner, M. und Rathgeber, A. W. (2014). *Finanzwirtschaft der Unternehmung*. Franz Vahlen (München).

Pflesser, C. (1999). *Marktorientierte Unternehmenskultur: Konzeption und Untersuchung eines Mehrebenenmodells*. Dt. Univ.-Verlag (Wiesbaden).

Pierson, P. (2011). *Politics in time: History, institutions, and social analysis*. Princeton University Press.

Poech, A. (2003, 2017). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur – Eine empirische Analyse zur Diagnose kultureller Einflussfaktoren auf betriebliche Prozesse*. Herbert Utz Verlag (München).

Polzin, D. W. und Lindemanne, M. A. (1999). Evolution elektronischer Märkte in Güterverkehr und Logistik. *Wirtschaftsinformatik* 41(6): 526-537.

Pörksen, B. (2015). Schlüsselwerke des Konstruktivismus. Eine Einführung. In: B. Pörksen (Hrsg.). *Schlüsselwerke des Konstruktivismus*. Springer (Wiesbaden): 3-18.

Posch, A. und Speckbacher, G. (2012). Führung in Familienunternehmen: Besonderheiten der Entscheidungsfindung und Verhaltenssteuerung und deren Auswirkung auf den Unternehmenserfolg. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 82(3): 5-23.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2021): Corona-Schutz am Arbeitsplatz: Das sind die aktuellen Regeln. Online im Internet: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/infektionsschutz-arbeitsplatz-1983894>, Zugriff am 26.11.2022

- Pümpin, C. (1984). Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie und Unternehmenserfolg. Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den künftigen Erfolg Ihres Unternehmens. Allgemeine Treuhand AG A.T.A.G. (Zürich).
- Punch, K. F. (2005). Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches. Sage (London).
- PwC (2003). Digitale Transformation – der größte Wandel seit der industriellen Revolution. PwC (Frankfurt).
- Quantmeyer de Polack, S. (2014). Selbststeuerung im Alterssport: Eine wissenschaftliche Studie. disserta Verlag (Hamburg).
- Quinn, R. E. (1988). Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. Jossey-Bass (San Francisco).
- Radtke, R. (2020). Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen in Deutschland nach Geschlecht in den Jahren 1997 bis 2019. Online im Internet: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/254192/umfrage/entwicklung-der-auf-tage-aufgrund-psychischer-erkrankungen-nach-geschlecht/>, Zugriff am 13.10.2024.
- Rashid, M., Wineman, J. und Zimring, C. (2009). Space, behavior, and environmental perception in open plan offices: a prospective study. *Environment and Planning B: Planning and Design* 36: 432-449.
- Rasila, H. und Rothe, P. (2012). A problem is a problem is a benefit? Generation Y perceptions of open-plan offices. *Property Management* 30(4): 362-375.
- Reich, M. P. (2013). Konfiguration: Definition, Abgrenzung und Strukturmerkmale der Kultur- und Kreativwirtschaft. In: M. P. Reich (Hrsg.). *Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland: Hype oder Zukunftschance der Stadtentwicklung?* Springer Fachmedien (Wiesbaden): 15-19.
- Reicher, C. und Tietz, J. (2022). Arbeiten und Wohnen–neu kombiniert. In: C. Reicher und J. Tietz (Hrsg.). *Atmende Städte*. Springer Verlag (Wiesbaden): 33-36.
- Reino, A., Kask, T. und Vadi, M. (2007). Organizational Culture and Environment: Dynamics in Dynamics. Case of Ordi. *TRAMES: A Journal of the Humanities & Social Sciences* 11(2): 124-138.

- Reyt, J.-N. und Wiesenfeld, B. M. (2015). Seeing the forest for the trees: Exploratory learning, mobile technology, and knowledge workers' role integration behaviors. *Academy of Management Journal* 58(3): 739-762.
- Richarz, H. (2017). Einblicke zu Auswirkungen einer neuen Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur. Interview durch Sven Binder.
- Richter, R. (1970). Theorie der Unternehmung. In: R. Richter (Hrsg.). *Preistheorie*. Springer (Heidelberg, Berlin): 47-96.
- Rittner, F. und Dreher, M. (2008). *Europäisches und deutsches Wirtschaftsrecht: Eine systematische Darstellung*. CF Müller GmbH (Heidelberg).
- Rodden, T. (1996). Populating the application: a model of awareness for cooperative applications. *ACM conference on Computer supported cooperative work* (Boston).
- Roelofsen, P. (2002). The impact of office environments on employee performance: The design of the workplace as a strategy for productivity enhancement. *Journal of Facilities Management* 1(3): 247-264.
- Romero-Salcedo, M., Osuna-Gómez, C. A., Sheremetov, L., Villa, L., Morales, C., Rocha, L. und Chi, M. (2004). Study and analysis of workspace awareness in CDebate: a groupware application for collaborative debates. *Interacting with Computers* 16(4): 657-681.
- Rosen, L. und Cheever, N. (2013). *Die digitale Falle: treibt uns die Technologie in den Wahnsinn?*. Springer Spektrum (Wiesbaden).
- Roth, H. (1971). *Pädagogische Anthropologie*. Schroedel (Hannover).
- Rump, J. und Schiedhelm, M. (2015). Personalführung heute – Führen nach Gusto. *Human Resources Consulting Review*: 34-37.
- Rumpf, J. (2018). Führung durch Mausclick? Herausforderungen für Führungskräfte in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt mit virtuellen Teams. In: C. von Au (Hrsg.). *Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt: Digitalisierung, Selbstorganisation, Organisationsspezifika und Tabuthema Tod*. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 51-68.
- RuW (2024 (a)). Das Unternehmen. Online im Internet: <https://www.ruwmaschinenbau.de/das-unternehmen.html>, Zugriff am 13.10.2024.

RuW (2024 (b)). Präzision aus einer Hand – seit über 30 Jahren. Online im Internet: <https://www.ruwmaschinenbau.de/r-und-w-maschinenbau-remagen.html>, Zugriff am 13.10.2024.

Sackmann, S. (2007). Methoden zur Erfassung von Unternehmenskultur. In: F. Nerdinger (Hrsg.). Ansätze zur Messung von Unternehmenskultur. Möglichkeiten, Einordnung und Konsequenzen für ein neues Instrument. TiM (Rostock): 6-25.

Sackmann, S. (2009). Möglichkeiten der Erfassung und Entwicklung von Unternehmenskultur. In: B. Badura, H. Schröder und C. Vetter (Hrsg.). Fehlzeiten-Report 2008: Betriebliches Gesundheitsmanagement: Kosten und Nutzen, Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Springer (Berlin, Heidelberg): 15-22.

Sackmann, S. (2017 (a)). Erfolgsfaktoren für neue Arbeitswelten – Unternehmenskultur und Führung. CSR und neue Arbeitswelten. Springer (Heidelberg, Berlin).

Sackmann, S. (2017 (b)). Charakteristika einer leistungsorientierten, anpassungsfähigen Unternehmenskultur. Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern: Erfolgreich durch kulturbewusstes Management. Springer Fachmedien (Wiesbaden).

Sackmann, S. (1991). Uncovering culture in organizations. *The Journal of applied behavioral science* 27(3): 295-317.

Sackmann, S. und Phillips, M. E. (2004). Contextual influences on culture research: Shifting assumptions for new workplace realities. *International Journal of Cross Cultural Management* 4(3): 370-390.

Sailer, K., Budgen, A., Lonsdale, N., Turner, A. und Penn, A. (2009). Comparative Studies of Offices Pre and Post—How Changing Spatial Configurations Affect Organisational Behaviours. Royal Institute of Technology (KTH) (Stockholm).

Sailer, K. und Haynes, B. P. (2011). Creativity as social and spatial process. *Facilities* 29(1/2): 6-18.

Salter, A. S., Criscuolo, P. und Dahlander, L. (2009). Outside in, Inside out: The impact of knowledge heterogeneity, intra- and extra-organizational ties. DRUID Conference.

- Sandner, K. H. (1992). Politische Prozesse in Unternehmen. Physika-Verlag (Heidelberg).
- Schacter, D. L. (1999). Wir sind Erinnerung. Gedächtnis und Persönlichkeit. Rowohlt-Verlag (Reinbek).
- Schäfer, T. (2016). Design und Methodik der empirischen Untersuchung. Die Rolle Angeheirateter in Familienunternehmen. In: M. J. Ringlstetter (Hrsg.). Schriften zur Unternehmensentwicklung. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 42-60.
- Schallmo, D. R. A. (2016). Digitale Transformation von Geschäftsmodellen. In: D. R. A. Schallmo (Hrsg.). Jetzt digital transformieren: So gelingt die erfolgreiche Digitale Transformation Ihres Geschäftsmodells. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 3-8.
- Schein, E., Kilmann, R. H., Saxton, M. J. und Serpa, R. (1985). Gaining control of the corporate culture. Jossey-Bass (San Francisco).
- Schein, E. H. (2004). Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass (San Francisco).
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership. Jossey-Bass (San Francisco).
- Schiele (2017). Aktuelles. Online im Internet: <https://www.schiele.de/aktuelles/>, Zugriff am 08.04.2017.
- Schimank, U. (1993). Rezension zu BEN-DAVID, J. (1991): Scientific Growth: Essays on the Social Organization and Ethos of Science. Edited and with an Introduction by Gad Freudenthal – Berkeley/Calif. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 45: 385-388.
- Schmid, C.-H. (1995). Planung von Unternehmenskultur. Wiesbaden. Dt. Univ.-Verlag (Wiesbaden).
- Schmidt, K. (2002). The problem with 'awareness': introductory remarks on 'awareness in CSCW'. Computer Supported Cooperative Work (CSCW) 11(3): 285-298.
- Schnell, R., Hill, P. B. und Esser, E. (1999). Methoden der empirischen Sozialforschung. Oldenbourg Verlag (München).
- Scholl, A. (2016). Die Logik qualitativer Methoden in der Kommunikationswissenschaft. In: S. Averbek-Lietz und M. Meyen (Hrsg.). Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 17-32.

- Scholles, F. (1997). Abschätzen, Einschätzen und Bewerten in der UVP. Weiterentwicklung der Ökologischen Risikoanalyse vor dem Hintergrund der neueren Rechtslage und des Einsatzes rechnergestützter Werkzeuge. UVP-Spezial, 13 / Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur (Dortmund).
- Scholz, C. (2013). Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. Verlag Franz Vahlen (München).
- Scholz, C. und Rohloff, M. (1987). Unternehmenskultur und Expertensysteme: Eine methodische und inhaltliche Herausforderung. Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre (Saarbrücken).
- Schönborn, G. (2014). Unternehmenskultur: Grundlagen, Definitionen und Kontext. In: G. Schönborn (Hrsg.). Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Corporate Identity: Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den ökonomischen Erfolg von Unternehmen. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 41-124.
- Schuh, S. (1989). Organisationskultur: Integration eines Konzepts in die empirische Forschung. Dt. Univ.-Verlag (Wiesbaden).
- Schultz, M. und Hatch, M. J. (1996). Living with multiple paradigms the case of paradigm interplay in organizational culture studies. *Academy of management review* 21(2): 529-557.
- Schumann, S. (2018). Gegenüberstellung der Vorgehensweisen (qualitativ vs. quantitativ). In: S. Schumann (Hrsg.). Quantitative und qualitative empirische Forschung: Ein Diskussionsbeitrag. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 147-164.
- Schuster, T., Kohorst, J. und Hassan, A. (2017). Change Management: So gelingt der Wandel. *Pflegezeitschrift* 70(9): 10-13.
- Schütz, A. (1932). Grundzüge einer Theorie des Fremdverstehens. In: A. Schütz (Hrsg.). *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt*. Springer (Wien): 106-155.
- Selwyn, N. (2003). Apart from technology: understanding people's non-use of information and communication technologies in everyday life. *Technology in society* 25(1): 99-116.
- Shollo, A. und Galliers, R. D. (2016). Towards an understanding of the role of business intelligence systems in organisational knowing. *Information Systems Journal* 26(4): 339-367.

Siebert, H. (2003). Das Anregungspotenzial der Neurowissenschaften. Literatur- und Forschungsreport 26(3): 9-15.

Siegel, D. S., Westhead, P. und Wright, M. (2003). Assessing the impact of university science parks on research productivity: exploratory firm-level evidence from the United Kingdom. International journal of industrial organization 21(9): 1357-1369.

Siegemund, B. (2018). Gesunde Führung – der Erfolgsfaktor für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement in einer digitalisierten Arbeitswelt. In: D. Matusiewicz und L. Kaiser (Hrsg.). Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement: Theorie und Praxis. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 99-105.

Simon, H. A. (1980). Cognitive science: The newest science of the artificial. Cognitive science 4(1): 33-46.

Simpson, G. G. (1963). Biology and the nature of science. Science 139(3550): 81-88.

Smithson, M. (1989). Ignorance and Uncertainty. Emerging Paradigms. Springer (New York).

Spieß, B. und Fabisch, N. (2017). CSR und neue Arbeitswelten. Perspektivwechsel in Zeiten von Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Industrie 4.0. Springer (Wiesbaden).

Solutions, E. (2024). EE Solutions GmbH seit 1985. Online im Internet: <https://www.ee-solutions.de/%C3%BCber-uns/das-unternehmen/>, Zugriff am 13.10.2024.

Spitzer, M. (2000). Geist im Netz – Modelle für Lernen, Denken und Handeln, Spektrum (Heidelberg).

Sprengnetter (2024 (a)). Sprengnetter Immobilienbewertung 1978 bis heute. Online im Internet: <https://www.sprengnetter.de/ueber-uns/ueber-sprengnetter/unternehmensgeschichte/>, Zugriff am 13.10.2024.

Sprengnetter (2024 (b)). Wer sind wir. Online im Internet: <https://www.sprengnetter.de/ueber-uns/ueber-sprengnetter/wer-wir-sind/>, Zugriff am 31.05.2017.

Staehele, W. H. (1999). Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (München).

Staab, P. und Nachtwey, O. (2016). Digitalisierung der Dienstleistungsarbeit. Aus Politik und Zeitgeschichte 66(18-19): 24-31.

Ständige Wissenschaftliche Kommission der Kultusministerkonferenz (SWK) (2022): Digitalisierung im Bildungssystem: Handlungsempfehlungen von der Kita bis zur Hochschule. SWK (Bonn).

Steckelberg, A. V. (2017). Anstelle einer Bucheinleitung: Komponenten-Theorie kreativen Lernens und Fallstudien – Brücken zwischen Theorie und Praxis oder über den sportlichen Umgang mit didaktischen Herausforderungen. In: A. V. Steckelberg und A. Kiel (Hrsg.). Kreativität im Sport. Springer (Berlin, Heidelberg): 9-29.

Steckelberg, A. V. (2015). Orchestrating a creative learning environment: Design and scenario work as a coaching experience – How educational science and psychology can help design and scenario work & vice-versa. Futures 74: 18-26.

Steckelberg, A. V. (2011). Stärkung der Lernkultur in Unternehmen. Entdeckung von Potenzialen des PMBOK. Gabler Verlag (Wiesbaden).

Steckelberg, A. V. (2021). Coaching als Förderung des kreativen Lernens. VS Verlag für Sozialwissenschaften (Wiesbaden).

Steckelberg, A.V., Binder, S., Jäger, T., Linke, C., Menzel, D., Riemann, D. und Safran, J (i.V.): Relativitätstheorie der Sozialwissenschaften. In Veröffentlichung.

Stephan, U. (2008). Culture of Entrepreneurship (C-ENT)/Kultur der Selbständigkeit: Konzeptualisierung und erste Validierung eines Fragebogens zur Erfassung einer unternehmertumsförderlichen Kultur. Fachbereich Psychologie Philipps-Universität Marburg (Marburg).

Stiftung Innovation in der Hochschullehre (2021). Präsenz, Online, Blended: Lehre weiterdenken. Online im Internet: <https://stiftung-hochschullehre.de/foerderung/hochschullehre-durch-digitalisierung-staerken/#:~:text=Unter%20dem%20Titel%20Hochschullehre%20durch,August%202021%20zukunftsweisende%20Projektvorhaben>, Zugriff am 10.11.2022.

Stryker, J. B. (2004). Designing the Workplace to Promote Communication: The Effect of Collaboration Opportunity on Face-to-Face Communication in R&D Project Teams, Dissertation (Newark).

Stryker, J. B. und Santoro, M. D. (2012). Facilitating Face-to-Face Communication in High-Tech Teams. Research-Technology Management 55(1): 51-56.

Stryker, J. B., Santoro, M. D. und Farris, G. F. (2012). Creating collaboration opportunity: Designing the physical workplace to promote high-tech team communication. *IEEE Transactions on Engineering Management* 59(4): 609-620.

Stülb, M., Binder, S. und Steinbrecher, S. (i.V.). *Kompetenzen für die digitale Arbeitswelt – Ein Lehrprojekt zu Digital Health*. Springer (Wiesbaden).

Süddeutsche Zeitung (2015). Die zehn denkwürdigsten Interviews. Online im Internet: <https://www.sueddeutsche.de/medien/die-zehn-denkwuerdigsten-tv-interviews-auf-kinskis-spuren-1.1627274-2>, Zugriff 13.10.2024.

Sundstrom, E., Burt, R. E. und Kamp, D. (1980). Privacy at work: Architectural correlates of job satisfaction and job performance. *Academy of Management Journal* 23(1): 101-117.

Sundstrom, E., Town, J. P., Rice, R. W., Osborn, D. P. und Brill, M. (1994). Office noise, satisfaction, and performance. *Environment and Behavior* 26(2): 195-222.

Teasley, S., Covi, L., Krishnan, M. S. und Olson, J. S. (2000). How does radical collocation help a team succeed? *Proceedings of the 2000 ACM conference on Computer supported cooperative work*, ACM.

Tenorth, H.-E. (1990). Verantwortung und Wächteramt. Wie wissenschaftliche Pädagogik ihre gesellschaftliche Wirksamkeit behandelt. *Vierteljahrsschrift für wissenschaftliche Pädagogik* 66: 409-435.

Thieme, L. (2015). *Auf dem Weg zur Erkenntnis: Zur Theorie und Praxis wissenschaftlichen Arbeitens*. Hochschule Koblenz (Remagen).

Thurn, H. P. (2014). Kultur, Zivilisation, Alltag. In: S. Moebius und C. Albrecht (Hrsg.). *Kultur-Soziologie: Klassische Texte der neueren deutschen Kulturosoziologie*. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 139-187.

Tietzel, M. (1981). Die Rationalitätsannahme in den Wirtschaftswissenschaften oder Der homo oeconomicus und seine Verwandten. In: C. Brinkmann und H. Jürgensen (Hrsg.). *Jahrbuch für Sozialwissenschaft*, Vandenhoeck und Ruprecht (Göttingen): 115-138.

Tillar, J. (2022): Die Pflicht geht, der Wunsch bleibt: So sieht die neue Homeoffice-Welt im Dax aus. *Capital*. Online im Internet: <https://www.capital.de/karriere/dax->

konzerne--das-sind-die-homeoffice-regelungen-nach-corona-31913348.html, Zugriff am 24.11.2022.

Trice, H. M. und Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc (New York).

Tucker, M. und Ellis, R. (2004). Action priming by briefly presented objects. *Acta Psychol (Amst)* 116(2): 185-203.

Tucker, R. W., McCoy, W. J. und Evans, L. C. (1990). Can questionnaires objectively assess organisational culture?. *Journal of Managerial Psychology* 5(4): 4-11.

Ulich, E. (2013). Wandel der Arbeit – Wandel der Belastungen. In: Bundesamt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, G. Junghanns und M. Morschhäuser (Hrsg.). *Immer schneller, immer mehr*. Springer (Wiesbaden): 195-220.

Ullman, F. und Boutellier, R. (2008 (a)). A case study of lean drug discovery: from project driven research to innovation studios and process factories. *Drug Discov Today* 13(11-12): 543-550.

Ullman, F. und Boutellier, R. (2008 (b)). Drug discovery: are productivity metrics inhibiting motivation and creativity? *Drug Discov Today* 13(21-22): 997-1001.

UNESCO (1982). *Kulturdefinition UNESCO. Weltkonferenz über Kulturpolitik. Schlussbericht der von der UNESCO vom 26. Juli bis 6. August 1982 in Mexiko-Stadt veranstalteten internationalen Konferenz*. Hrsg. von der Deutschen UNESCO-Kommission. München: K. G. Saur 1983. (UNESCO-Konferenzberichte, Nr. 5), S. 121.

Universität Bamberg (2022): DiKuLe: Digitale Kulturen der Lehre entwickeln. Online im Internet: <https://www.uni-bamberg.de/dikule/>, Zugriff am 26.11.2022.

Unternehmenssteuergesetz (2018): *Aktuelle Steuergesetze*. C.H. Beck Verlag (München).

Unterreitmeier, A. (2004). *Unternehmenskultur bei Mergers & Acquisitions: Ansätze zu Konzeptualisierung und Operationalisierung*. Dt. Univ.-Verlag (Wiesbaden).

Unterreitmeier, A. und Schwinghammer, F. (2004). *Die Operationalisierung von Unternehmenskultur: Validierung eines Messinstruments*. Ludwig-Maximilians-Univ., Inst. für Organisation, Seminar für Empirische Forschung und Quantitative Unternehmensplanung (München).

- Usunier, J. und Walliser, B. (1993). Interkulturelles Marketing – Mehr Erfolg im internationalen Geschäft. Gabler Verlag (Wiesbaden).
- Vahs, D. und Schäfer-Kunz, J. (2015). Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Schäffer-Poeschel Verlag (Stuttgart).
- Van der Post, W. und De Coning, T. (1997). An instrument to measure organizational culture. *South African Journal of Business Management* 28(4): 147-161.
- Vinton, K. (1983). Humor in the Work-Place: It's more than Telling Jokes. *Small Group Behaviour* 20: 151-166.
- Vischer, J. C. (2008). Towards a user-centred theory of the built environment. *Building research & information* 36(3): 231-240.
- Vertegaal, R. (1999). Designing Awareness with Attention-based Groupware. In: M. A. Sasse und C. Johnson (Hrsg.) *Human-Computer Interaction INTERACT*. IOS Press (Amsterdam): 245-255.
- Vogl, S. (2014). Gruppendiskussion. In N. Baur und J. Blasius (Hrsg.). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 581-586.
- Vogelsang, M. (2008). Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde, Kongress 2008, 26. - 29. November in Berlin. Abstracts. *Der Nervenarzt* 79(4): 304.
- Wagner, E., Fries, S., Gerndt, U., Schaefer, H. und Schüppel, J. (2010). *Wie erfolgreiche Veränderungskommunikation wirklich funktioniert?! Das Change Factory Prinzip*. Pro Business (Berlin).
- Wagner, H., Schönhagen, P., Nawratil, U. und Starkulla, H. W. (2009). *Qualitative Methoden in der Kommunikationswissenschaft: Ein Lehr- und Studienbuch*. Nomos (Baden-Baden).
- Wajcman, J. und Rose, E. (2011). Constant Connectivity: Rethinking Interruptions at Work. *Organization Studies* 32(7): 941-961.
- Wasianski, E. A. C. (1804). *Immanuel Kant in seinen letzten Lebensjahren*. F. Nicolovius (Königsberg).
- Wang, K., Shu, Q. und Tu, Q. (2008). Technostress under different organizational environments: An empirical investigation. *Computers in Human Behavior* 24(6): 3002-3013.

Wangen, K. (2003). Den Wandel erleben. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie* 2(2): 269-292.

Wassermann, S. (2015). Das qualitative Experteninterview. In: M. Niederberger und S. Wassermann (Hrsg.). *Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung*. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 51-67.

Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriss der verstehenden Soziologie*, besorgt von Johannes Winckelmann. Mohr Siebeck Verlag (Tübingen).

Weiber, R. und Mühlhaus, D. (2014). *Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*. Gabler Verlag (Berlin, Heidelberg).

Weick, K. E. und Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*: 357-381.

Weizenbaum, J. (1966). ELIZA – a computer program for the study of natural language communication between man and machine. *Communications of the ACM* 9(1): 36-45.

Weber, F. und Berendt, J. (2017). Erfolgsfaktor: Unternehmenskultur. In: F. Weber und J. Berendt (Hrsg.). *Robuste Unternehmen: Krisenfest in Zeiten des Umbruchs*. Springer Fachmedien (Wiesbaden): 1-12.

Welsch, W. (1999). Transculturality: The puzzling form of cultures today. In: M. Featherstone und S. Lash (Hrsg.). *Spaces of culture: City, nation, world*. Sage (Thousand Oaks, California): 194-213.

Welsch, W. (2002). Rethinking identity in the age of globalization – a transcultural perspective. *Aesthetics & Art Science* 1(2002): 85-94.

Wendel, H. J. (1992). Radikaler Konstruktivismus und Konstruktionismus. *Journal for General Philosophy of Science* 23(2): 323-352.

Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. und McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting (Boston).

Wien, A. und Franzke, N. (2014). *Unternehmenskultur: Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor*. Gabler Verlag (Wiesbaden).

Wimmer, R. (2009). Familienunternehmen, In: A. von Schlippe, T. Rösen und T. Groth (Hrsg.). *Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens*. Josef Eul (Lohmar): 1-17.

Wilkins, A. (1984). Organizational Stories as Symbols which Control the Organization. *Human Resource Management* 23: 41-60.

Wilson, J. M., Boyer O'Leary, M., Metiu, A. und Jett, Q. R. (2008). Perceived Proximity in Virtual Work: Explaining the Paradox of Far-but-Close. *Organization Studies* 29(7): 979-1002.

Wineman, J. D. (1982). Office Design and Evaluation. *Environment and Behavior* 14(3): 271-298.

Wirtschaftsethik, Z. f. (2018). ValuesManagementSystem – WerteManagementSystem. Online im Internet: <https://www.dnwe.de/wertemanagement.html>, Zugriff am 20.04.2018.

Windelband, L. (2014). Zukunft der Facharbeit im Zeitalter „Industrie 4.0“. *Journal of Technical Education (JOTED)*, 2(2): 138-160.

Wisneski, C., Ishii, H., Dahley, A., Gorbet, M., Brave, S., Ullmer, B. und Yarin, P. (1998). Ambient Displays: Turning Architectural Space into an Interface between People and Digital Information. *International Workshop on Cooperative Buildings (Darmstadt)*.

Witzel, A. (1982). *Verfahren der qualitativen Sozialforschung: Überblick und Alternative*. Campus-Verlag (Frankfurt).

Wöhe, G., Döring, U. und Brösel, G. (2016). *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Franz Vahlen (München).

wolcraft (2024 (a)). wolcraft – Die Historie. Online im Internet: <http://www.wolcraft.de/de/unternehmen/historie/index.html>, Zugriff am 13.10.2024.

wolcraft (2024 (b)). Über uns. Online im Internet: <https://www.wolcraft.com/de/unternehmen/ueber-uns>, Zugriff am 13.10.2024.

Wolff, T. (2017). Einblicke zu Auswirkungen einer neuen Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur. Interview durch Sven Binder.

Wulf, C. und Zirfas, J. (2013). *Handbuch Pädagogische Anthropologie*. VS Verlag für Sozialwissenschaften (Wiesbaden).

Xenikou, A. und Furnham, A. (1996). A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations* 49(3): 349-371.

You, Y. und Pekkola, S. (2001). Meeting others – supporting situation awareness on the WWW. *Decision Support Systems* 32(1): 71-82.

Zalesny, M. D. und Farace, R. V. (1987). Traditional versus open offices: A comparison of sociotechnical, social relations, and symbolic meaning perspectives. *Academy of Management Journal* 30(2): 240-259.

Zammuto, R. F., Griffith, T. L., Majchrzak, A., Dougherty, D. J. und Faraj, S. (2007). Information technology and the changing fabric of organization. *Organization Science* 18(5): 749-762.

Zaugg, R. J. (2009): Nachhaltiges Personalmanagement: Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management. Springer-Verlag (Berlin).

ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (2021): Metastudie – Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung in Baden-Württemberg. Für Ministerium für Inneres, Digitalisierung und Migration Baden-Württemberg Staatsministerium Baden-Württemberg Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg. ZEW (Mannheim).

Zimbardo, P. und Gerrig, R. J. (1999). *Psychologie*. Springer-Verlag (Berlin).

Zimmer, H. (2017). Einblicke zu Auswirkungen einer neuen Arbeitswelt auf die Unternehmenskultur. Interview durch Sven Binder.

V. Anhang

Anhangsverzeichnis

I. Anhänge Anfrage Führungskräfteinterviews	II
I.I. Anhang Interviewanfrage BerndKälte.....	II
I.II. Anhang Interviewanfrage DohseAquaristik	III
I.III. Anhang Interviewanfrage Dr. Eckel.....	IV
I.IV. Anhang Interviewanfrage EE Solutions	V
I.V. Anhang Interviewanfrage FormundRaum	VI
I.VI. Anhang Interviewanfrage Lanzerathbau	VII
I.VII. Anhang Interviewanfrage MK-Technology.....	VIII
I.VIII. Anhang Interviewanfrage Politape	IX
I.IX. Anhang Interviewanfrage R&W.....	X
I.X. Anhang Interviewanfrage Sprengnetter	XI
I.XI. Anhang Interviewanfrage Toptech Wirtz.....	XII
II. Interviewtranskriptionen.....	XIV
III. Anhang Fragebogen	XV
IV. Sonstiges	XVIII
V.I Anhang Gesprächsnotiz Tino Hackenbruch (Wirtschaftsförderer Kreis Ahrweiler)	XVIII
V.II. Anhang Feldbericht zur Gesprächsnotiz Tino Hackenbruch.....	XVIII
V.III Zusätzliche Ergebnisse der Nachheranalyse.....	XIX

I. Anhänge Anfrage Führungskräfteinterviews

I.I. Anhang Interviewanfrage BerndKälte

Betreff: Gesprächsanfrage

Von: Sven Binder <binder@hs-koblenz.de>

Datum: Donnerstag, 08. Juni 2017 11:31 CEST

An: info@berndt-kaelte.de

Antwort an: Sven Binder <binder@hs-koblenz.de>

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich arbeite als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am RheinAhrCampus in Remagen und untersuche in meiner Dissertation den Einfluss der räumlichen Veränderung auf die Unternehmenskultur. Dabei möchte ich mich vor allem auf KMU im Kreis Ahrweiler fokussieren.

Auf Ihrer Homepage habe ich gelesen, dass auch Ihr Unternehmen sich in den letzten Jahren aufgrund Ihres starken Wachstums räumlich verändert hat. Gerne würde ich in einem kurzen Gespräch (max. 30 Minuten) mit Ihnen über Ihre Erfahrungen mit der räumlichen Veränderung in Ihrem Unternehmen sprechen.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie mein Promotionsvorhaben durch dieses kurze Gespräch unterstützen würden und ich Sie in Ihrem Unternehmen besuchen dürfte.

Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung.

Mit freundlichen Grüßen vom RheinAhrCampus

Sven Binder

Master of Arts

Wissenschaftlicher Mitarbeiter & Doktorand

FB Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Hochschule Koblenz, RheinAhrCampus

Joseph-Rovan-Allee 2 D-53424 Remagen

Telefon: 02642/932-451

E-Mail: binder@hs-koblenz.de

I.II. Anhang Interviewanfrage DohseAquaristik

Betreff: Gesprächsanfrage

Von: Sven Binder <binder@hs-koblenz.de>

Datum: Donnerstag, 08. Juni 2017 11:26 CEST

An: info@dohse-aquaristik.de

Antwort an: Sven Binder <binder@hs-koblenz.de>

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich arbeite als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am RheinAhrCampus in Remagen und untersuche in meiner Dissertation den Einfluss der räumlichen Veränderung auf die Unternehmenskultur. Dabei möchte ich mich vor allem auf KMU im Kreis Ahrweiler fokussieren.

Auf Ihrer Homepage habe ich gelesen, dass auch Ihr Unternehmen sich in den letzten Jahren aufgrund Ihres starken Wachstums räumlich verändert hat. Gerne würde ich in einem kurzen Gespräch (max. 30 Minuten) mit Ihnen über Ihre Erfahrungen mit der räumlichen Veränderung in Ihrem Unternehmen sprechen.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie mein Promotionsvorhaben durch dieses kurze Gespräch unterstützen würden und ich Sie in Ihrem Unternehmen besuchen dürfte.

Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung.

Mit freundlichen Grüßen vom RheinAhrCampus

Sven Binder

Master of Arts

Wissenschaftlicher Mitarbeiter & Doktorand

FB Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Hochschule Koblenz, RheinAhrCampus

Joseph-Rovan-Allee 2 D-53424 Remagen

Telefon: 02642/932-451

E-Mail: binder@hs-koblenz.de

I.III. Anhang Interviewanfrage Dr. Eckel

Betreff: Vielen Dank & Gesprächsanfrage

Von: Sven Binder <binder@hs-koblenz.de>

Datum: Donnerstag, 08. Juni 2017 09:56 CEST

An: a.eckel@dr-eckel.de

Antwort an: Sven Binder <binder@hs-koblenz.de>

Sehr geehrte Frau Dr. Eckel,

vielen Dank für die Möglichkeit der tollen Exkursion am Dienstag. Ich habe bisher ausschließlich positives und dankbares Feedback der Studierenden bekommen. Das gebe ich sehr gerne an Sie weiter!

In dem Vortrag von Ihrem Mann ist (ebenso wie bei Ihrem Gastvortrag am RheinAhrCampus) die Entwicklung des Unternehmens sehr deutlich geworden. Besonders interessant war dabei für mich die räumliche Veränderung aufgrund Ihres starken Wachstums. In meiner Dissertation untersuche ich den Einfluss der räumlichen Veränderung auf die Unternehmenskultur. Dabei möchte ich mich vor allem auf KMU im Kreis Ahrweiler fokussieren. Gerne würde ich in einem kurzen Gespräch (max. 30 Minuten) mit Ihnen über Ihre Erfahrungen mit der räumlichen Veränderung in Ihrem Unternehmen sprechen.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie mein Promotionsvorhaben durch dieses kurze Gespräch unterstützen würden und ich Sie in Ihrem Unternehmen nochmal besuchen darf.

Mit freundlichen Grüßen vom RheinAhrCampus

Sven Binder

Master of Arts

Wissenschaftlicher Mitarbeiter & Doktorand

FB Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Hochschule Koblenz, RheinAhrCampus

Joseph-Rovan-Allee 2 D-53424 Remagen

Telefon: 02642/932-451

E-Mail: binder@hs-koblenz.de

I.IV. Anhang Interviewanfrage EE Solutions

Betreff: Gesprächsanfrage

Von: Sven Binder <binder@hs-koblenz.de>

Datum: Donnerstag, 08. Juni 2017 10:26 CEST

An: info@ee-solutions.de

Antwort an: Sven Binder <binder@hs-koblenz.de>

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich arbeite als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am RheinAhrCampus in Remagen und untersuche in meiner Dissertation den Einfluss der räumlichen Veränderung auf die Unternehmenskultur. Dabei möchte ich mich vor allem auf KMU im Kreis Ahrweiler fokussieren.

Auf Ihrer Homepage habe ich gelesen, dass auch Ihr Unternehmen sich in den letzten Jahren aufgrund Ihres starken Wachstums räumlich verändert hat. Gerne würde ich in einem kurzen Gespräch (max. 30 Minuten) mit Ihnen über Ihre Erfahrungen mit der räumlichen Veränderung in Ihrem Unternehmen sprechen.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie mein Promotionsvorhaben durch dieses kurze Gespräch unterstützen würden und ich Sie in Ihrem Unternehmen besuchen dürfte.

Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung.

Mit freundlichen Grüßen vom RheinAhrCampus

Sven Binder

Master of Arts

Wissenschaftlicher Mitarbeiter & Doktorand

FB Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Hochschule Koblenz, RheinAhrCampus

Joseph-Rovan-Allee 2 D-53424 Remagen

Telefon: 02642/932-451

E-Mail: binder@hs-koblenz.de

I.V. Anhang Interviewanfrage FormundRaum

Betreff: Gesprächsanfrage

Von: Sven Binder <binder@hs-koblenz.de>

Datum: Donnerstag, 08. Juni 2017 11:28 CEST

An: ch.mauelshagen@formundraum.de

Antwort an: Sven Binder <binder@hs-koblenz.de>

Sehr geehrte Frau Mauelshagen,

ich arbeite als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am RheinAhrCampus in Remagen und untersuche in meiner Dissertation den Einfluss der räumlichen Veränderung auf die Unternehmenskultur. Dabei möchte ich mich vor allem auf KMU im Kreis Ahrweiler fokussieren.

Auf Ihrer Homepage habe ich gelesen, dass auch Ihr Unternehmen sich in den letzten Jahren aufgrund Ihres starken Wachstums räumlich verändert hat. Gerne würde ich in einem kurzen Gespräch (max. 30 Minuten) mit Ihnen oder einer anderen Person aus der Unternehmensführung über Ihre Erfahrungen mit der räumlichen Veränderung in Ihrem Unternehmen sprechen.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie mein Promotionsvorhaben durch dieses kurze Gespräch unterstützen würden und ich Sie in Ihrem Unternehmen besuchen dürfte.

Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung.

Mit freundlichen Grüßen vom RheinAhrCampus

Sven Binder

Master of Arts

Wissenschaftlicher Mitarbeiter & Doktorand

FB Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Hochschule Koblenz, RheinAhrCampus

Joseph-Rovan-Allee 2 D-53424 Remagen

Telefon: 02642/932-451

E-Mail: binder@hs-koblenz.de

I.VI. Anhang Interviewanfrage Lanzerathbau

Betreff: Gesprächsanfrage

Von: Sven Binder <binder@hs-koblenz.de>

Datum: Donnerstag, 08. Juni 2017 11:30 CEST

An: info@lanzerathbau.de

Antwort an: Sven Binder <binder@hs-koblenz.de>

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich arbeite als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am RheinAhrCampus in Remagen und untersuche in meiner Dissertation den Einfluss der räumlichen Veränderung auf die Unternehmenskultur. Dabei möchte ich mich vor allem auf KMU im Kreis Ahrweiler fokussieren.

Auf Ihrer Homepage habe ich gelesen, dass auch Ihr Unternehmen sich in den letzten Jahren aufgrund Ihres starken Wachstums räumlich verändert hat. Gerne würde ich in

einem kurzen Gespräch (max. 30 Minuten) mit Ihnen über Ihre Erfahrungen mit der räumlichen Veränderung in Ihrem Unternehmen sprechen.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie mein Promotionsvorhaben durch dieses kurze Gespräch unterstützen würden und ich Sie in Ihrem Unternehmen besuchen dürfte.

Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung.

Mit freundlichen Grüßen vom RheinAhrCampus

Sven Binder

Master of Arts

Wissenschaftlicher Mitarbeiter & Doktorand

FB Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Hochschule Koblenz, RheinAhrCampus

Joseph-Rovan-Allee 2 D-53424 Remagen

Telefon: 02642/932-451

E-Mail: binder@hs-koblenz.de

I.VII. Anhang Interviewanfrage MK-Technology

Betreff: Gesprächsanfrage

Von: Sven Binder <binder@hs-koblenz.de>

Datum: Donnerstag, 08. Juni 2017 10:28 CEST

An: info@mk-technology.com

Antwort an: Sven Binder <binder@hs-koblenz.de>

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich arbeite als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am RheinAhrCampus in Remagen und untersuche in meiner Dissertation den Einfluss der räumlichen Veränderung auf die Unternehmenskultur. Dabei möchte ich mich vor allem auf KMU im Kreis Ahrweiler fokussieren.

Auf Ihrer Homepage habe ich gelesen, dass auch Ihr Unternehmen sich in den letzten Jahren aufgrund Ihres starken Wachstums räumlich verändert hat. Gerne würde ich in einem kurzen Gespräch (max. 30 Minuten) mit Ihnen über Ihre Erfahrungen mit der räumlichen Veränderung in Ihrem Unternehmen sprechen.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie mein Promotionsvorhaben durch dieses kurze Gespräch unterstützen würden und ich Sie in Ihrem Unternehmen besuchen dürfte.

Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung.

Mit freundlichen Grüßen vom RheinAhrCampus

Sven Binder

Master of Arts

Wissenschaftlicher Mitarbeiter & Doktorand

FB Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Hochschule Koblenz, RheinAhrCampus

Joseph-Rovan-Allee 2 D-53424 Remagen

Telefon: 02642/932-451

E-Mail: binder@hs-koblenz.de

I.VIII. Anhang Interviewanfrage Politape

Betreff: Gesprächsanfrage

Von: Sven Binder <binder@hs-koblenz.de>

Datum: Donnerstag, 08. Juni 2017 09:24 CEST

An: info@poli-tape.de

Antwort an: Sven Binder <binder@hs-koblenz.de>

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich arbeite als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am RheinAhrCampus in Remagen und untersuche in meiner Dissertation den Einfluss der räumlichen Veränderung auf die

Unternehmenskultur. Dabei möchte ich mich vor allem auf KMU im Kreis Ahrweiler fokussieren.

Auf Ihrer Homepage habe ich gelesen, dass auch Ihr Unternehmen sich in den letzten Jahren aufgrund Ihres starken Wachstums räumlich verändert hat. Gerne würde ich in einem kurzen Gespräch (max. 30 Minuten) mit Ihnen über Ihre Erfahrungen mit der räumlichen Veränderung in Ihrem Unternehmen sprechen.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie mein Promotionsvorhaben durch dieses kurze Gespräch unterstützen würden und ich Sie in Ihrem Unternehmen besuchen dürfte.

Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung.

Mit freundlichen Grüßen vom RheinAhrCampus (aus der "Nachbarschaft")

Sven Binder

Master of Arts

Wissenschaftlicher Mitarbeiter & Doktorand

FB Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Hochschule Koblenz, RheinAhrCampus

Joseph-Rovan-Allee 2 D-53424 Remagen

Telefon: 02642/932-451

E-Mail: binder@hs-koblenz.de

I.IX. Anhang Interviewanfrage R&W

Betreff: Gesprächsanfrage

Von: Sven Binder <binder@hs-koblenz.de>

Datum: Donnerstag, 08. Juni 2017 09:25 CEST

An: info@ruwmaschinenbau.de

Antwort an: Sven Binder <binder@hs-koblenz.de>

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich arbeite als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am RheinAhrCampus in Remagen und untersuche in meiner Dissertation den Einfluss der räumlichen Veränderung auf die Unternehmenskultur. Dabei möchte ich mich vor allem auf KMU im Kreis Ahrweiler fokussieren.

Auf Ihrer Homepage habe ich gelesen, dass auch Ihr Unternehmen sich in den letzten Jahren aufgrund Ihres starken Wachstums räumlich verändert hat. Gerne würde ich in einem kurzen Gespräch (max. 30 Minuten) mit Ihnen über Ihre Erfahrungen mit der räumlichen Veränderung in Ihrem Unternehmen sprechen.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie mein Promotionsvorhaben durch dieses kurze Gespräch unterstützen würden und ich Sie in Ihrem Unternehmen besuchen dürfte.

Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung.

Mit freundlichen Grüßen vom RheinAhrCampus (aus der "Nachbarschaft")

Sven Binder

Master of Arts

Wissenschaftlicher Mitarbeiter & Doktorand

FB Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Hochschule Koblenz, RheinAhrCampus

Joseph-Rovan-Allee 2 D-53424 Remagen

Telefon: 02642/932-451

E-Mail: binder@hs-koblenz.de

I.X. Anhang Interviewanfrage Sprengnetter

Betreff: Gesprächsanfrage

Von: Sven Binder <binder@hs-koblenz.de>

Datum: Donnerstag, 08. Juni 2017 10:08 CEST

An: h.zimmer@sprengnetter.de

Antwort an: Sven Binder <binder@hs-koblenz.de>

Sehr geehrter Herr Zimmer,

ich arbeite als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am RheinAhrCampus in Remagen und untersuche in meiner Dissertation den Einfluss der räumlichen Veränderung auf die Unternehmenskultur. Dabei möchte ich mich vor allem auf KMU im Kreis Ahrweiler fokussieren.

Durch Ihren Vortrag am RheinAhrCampus habe ich erfahren, dass auch Ihr Unternehmen sich in den letzten Jahren aufgrund Ihres starken Wachstums räumlich verändert hat. Gerne würde ich in einem kurzen Gespräch (max. 30 Minuten) mit Ihnen über Ihre Erfahrungen mit der räumlichen Veränderung in Ihrem Unternehmen sprechen.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie mein Promotionsvorhaben durch dieses kurze Gespräch unterstützen würden und ich Sie in Ihrem Unternehmen besuchen dürfte.

Mit freundlichen Grüßen vom RheinAhrCampus

Sven Binder

Master of Arts

Wissenschaftlicher Mitarbeiter & Doktorand

FB Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Hochschule Koblenz, RheinAhrCampus

Joseph-Rovan-Allee 2 D-53424 Remagen

Telefon: 02642/932-451

E-Mail: binder@hs-koblenz.de

I.XI. Anhang Interviewanfrage Toptech Wirtz

Betreff: Gesprächsanfrage

Von: Sven Binder <binder@hs-koblenz.de>

Datum: Donnerstag, 08. Juni 2017 10:16 CEST

An: info@toptechwirtz.com

Antwort an: Sven Binder <binder@hs-koblenz.de>

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich arbeite als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am RheinAhrCampus in Remagen und untersuche in meiner Dissertation den Einfluss der räumlichen Veränderung auf die Unternehmenskultur. Dabei möchte ich mich vor allem auf KMU im Kreis Ahrweiler fokussieren.

Auf Ihrer Homepage habe ich gelesen, dass auch Ihr Unternehmen sich in den letzten Jahren aufgrund Ihres starken Wachstums räumlich verändert hat. Gerne würde ich in einem kurzen Gespräch (max. 30 Minuten) mit Ihnen über Ihre Erfahrungen mit der räumlichen Veränderung in Ihrem Unternehmen sprechen.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie mein Promotionsvorhaben durch dieses kurze Gespräch unterstützen würden und ich Sie in Ihrem Unternehmen besuchen dürfte.

Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung.

Mit freundlichen Grüßen vom RheinAhrCampus

Sven Binder

Master of Arts

Wissenschaftlicher Mitarbeiter & Doktorand

FB Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Hochschule Koblenz, RheinAhrCampus

Joseph-Rovan-Allee 2 D-53424 Remagen

Telefon: 02642/932-451

E-Mail: binder@hs-koblenz.de

II. Interviewtranskriptionen

Die Interviewtranskriptionen beinhalten personenbezogene Daten und sind beim Autoren dieser Arbeit auf Anfrage erhältlich. Die für die Arbeit wesentlichen Erkenntnisse wurden im voranstehenden Textteil berücksichtigt.

III. Anhang Fragebogen



Wir freuen uns auf Ihre Meinung!

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen an der Befragung mitzuwirken. Die Beantwortung des Fragebogens ist anonym. Ihre personenbezogenen Daten werden ausschließlich zur Einordnung der Ergebnisse erhoben. Bei allen Fragen interessiert uns vor allem Ihre persönliche Sichtweise. Dabei gibt es keine richtigen oder falschen, guten oder schlechten Antworten. Durch Ihre Mitwirkung unterstützen Sie uns dabei, die Situation vor Ort als auch den Fragebogen zu evaluieren. Daher bitten wir Sie jede Aussage dahingehend zu beurteilen, wie wichtig Ihnen die Aussage als solches ist (Wichtigkeit) und anschließend zu bewerten, wie sehr die Aussage auf die Situation vor Ort zutrifft (Richtigkeit).

1. Fragen zur Person

- 1.1. Wie lange arbeiten Sie bereits im Unternehmen? _____ Jahre (≤ 3 Jahre / ≥ 3 Jahre)
- 1.2. Wie zufrieden sind Sie mit ihrem Arbeitgeber? sehr unzufrieden sehr zufrieden
- 1.3. Wie zufrieden sind Sie mit dem Umzug? sehr unzufrieden sehr zufrieden

2. Bitte bewerten Sie folgende Aussagen aus Ihrer persönlichen, individuellen Perspektive hinsichtlich ihrer Wichtigkeit (d.h. der Relevanz für Sie/ Ihr Unternehmen) und Richtigkeit.

<u>Aussage</u>	<u>Wichtigkeit der Aussage</u> (1 = ist mir gar nicht wichtig bis 5 = ist mir sehr wichtig)	<u>Richtigkeit der Aussage</u> (1 = stimme gar nicht zu bis 5 = stimme voll)
1) Unsere Mitarbeiter sind bereit, falls nötig, Überstunden zu leisten.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
2) In unserem Unternehmen wird die Weitergabe von arbeitsbezogenen Informationen erwartet.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
3) Die Mitarbeiter geben sich gegenseitig Anerkennung für ihre Arbeit.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
4) Man geht hier locker und ungezwungen miteinander um.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
5) Bei uns gibt jeder sein Bestes.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
6) Erfahrungen und Erkenntnisse werden unter den Mitarbeitern ausgetauscht.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5

Start



Ende

<u>Aussage</u>	<u>Wichtigkeit der Aussage</u> (1 = ist mir gar nicht wichtig bis 5 = ist mir sehr wichtig)	<u>Richtigkeit der Aussage</u> (1 = stimme gar nicht zu bis 5 = stimme voll)
7) In unserem Unternehmen wird besonderer Wert auf eine offene arbeitsbezogene Kommunikation gelegt.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
8) Das Verhältnis zu den direkten Vorgesetzten ist gut.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
9) In unserem Unternehmen wird eine funktionsübergreifende Informationsweitergabe angestrebt.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
10) Die Mitarbeiter unterstützen sich gegenseitig, um ihre Aufgaben besser zu bewältigen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
11) Neue Mitarbeiter können das Unternehmen und die Kollegen schnell kennen lernen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
12) In unserem Unternehmen sind die meisten Menschen es gewöhnt, für die Dinge die sie tun, Verantwortung zu übernehmen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
13) In unserem Unternehmen gehen die meisten Menschen Herausforderungen aktiv an.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
14) In unserem Unternehmen werden Unabhängigkeit und Autonomie hoch angesehen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
15) In unserem Unternehmen wird die Weitergabe von arbeitsbezogenen Informationen kontrolliert.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
16) Die Vorgesetzten sind Vorbild für die Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
17) Die Energie geht häufig durch interne Reibungen (Konkurrenzkämpfe, etc.) verloren.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5

Start



Ende

<u>Aussage</u>	<u>Wichtigkeit der Aussage</u> (1 = ist mir gar nicht wichtig bis 5 = ist mir sehr wichtig)	<u>Richtigkeit der Aussage</u> (1 = stimme gar nicht zu bis 5 = stimme voll)
18) In unserem Unternehmen mögen es die meisten Menschen, verantwortungsvolle Aufgaben zu übernehmen, auch wenn damit zusätzliche Arbeit verbunden ist.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
19) In unserem Unternehmen wird das Zurückhalten von wichtigen unternehmensrelevanten Informationen sanktioniert.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
20) In unserem Unternehmen wird auf die unmittelbare Weitergabe von arbeitsbezogenen Informationen besonders viel Wert gelegt.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
21) In unserem Unternehmen fühlen sich die meisten Menschen dafür verantwortlich hoch-qualitative Arbeit zu tun.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
22) Neuen Mitarbeitern gegenüber ist man im Unternehmen sehr offen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
23) Die Vorgesetzten schaffen Zuversicht unter den Mitarbeitern.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
24) In unserem Unternehmen wird Eigeninitiative hoch angesehen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
25) Unter den Mitarbeitern herrscht ein starker Konkurrenzkampf.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
26) Im Unternehmen streben wir eine proaktive arbeitsbezogene Kommunikation an.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5
27) In unserem Unternehmen wird die Bereitschaft, Risiken einzugehen, hoch angesehen.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit und Ihre Unterstützung!

IV. Sonstiges

V.I Anhang Gesprächsnotiz Tino Hackenbruch (Wirtschaftsförderer Kreis Ahrweiler)

I: Guten Tag Herr Hackenbruch, vielen Dank, dass Sie sich zeit für das kurze Gespräch nehmen. Im Rahmen meiner Dissertation möchte ich mich mit den Unternehmen des Kreises Ahrweiler beschäftigen. Dazu interessiert mich vor allem, wie viele Unternehmen es Ahrweiler gibt.

H: Guten Tag Herr Binder, gerne nehme ich mir Zeit für Ihre Fragen. Allerdings kann ich die genaue Zahl nur schätzen, da auch unsere Datenbank nicht immer aktuell ist bzw. sich nicht alle Unternehmen direkt bei uns an- oder abmelden. Momentan befinden sich im Landkreis ungefähr 15.000 Unternehmen, wobei alle Freiberufler und Ein-Personen-Unternehmen mitgezählt sein müssten.

I: Vielen Dank, dass klingt ja sehr viel. Wie viele dieser Unternehmen sind denn etwas größer oder keine Freiberufler. So aus dem Bauch heraus, was denken Sie?

H: Ich kann Ihnen ziemlich sicher sagen, dass ca. 9000 Unternehmen zur IHK gehören.

I: Ok, das hilft mir schon sehr weiter. Allerdings möchte ich mich vor allem mit mittelständischen Unternehmen beschäftigen, die zumindest 10 Mitarbeitende oder mehr haben und inhabergeführt sind. Haben Sie dafür ein Gefühl?

H: Oh, das ist wirklich schwierig, da besonders die Mitarbeiterzahl nicht immer angegeben wird oder hinterlegt ist. Ich würde schätzen, dass ca. 5 % der IHK-Unternehmen hier in Ahrweiler inhabergeführt mit 10 oder mehr Mitarbeitenden sind.

I: Herr Hackenbruch, vielen Dank für das Gespräch. Sie haben mir sehr geholfen.

V.II. Anhang Feldbericht zur Gesprächsnotiz Tino Hackenbruch

Dienstag, 07.03.2017, Tino Hackenbruch, Wirtschaftsförderer Kreis Ahrweiler

Interviewstart um 09.30 Uhr. Herr Hackenbruch hat eine Aufnahme des Interviews abgelehnt. Sehr angenehme Gesprächsatmosphäre ohne Störung.

V.III Zusätzliche Ergebnisse der Nachheranalyse

Anzahl der Mitarbeiter, die nicht in der zuvor beschriebenen Nachheranalyse erfasst wurden: n= 2.

Gegenüberstellung des Durchschnitts der Ergebnisse dieser beiden Mitarbeiter und des Durchschnitts der Ergebnisse der weiteren Mitarbeiter entlang der beiden Kategorien (Wichtigkeit und Richtigkeit der Aussagen) und der aufgeführten Dimensionen von Unternehmenskultur sowie der Zufriedenheit.

	Gesamtergebnis Nachheranalyse	Ergebnisse zusätzliche Mitarbeiter
Zufriedenheit	3,56	3,5
Wichtigkeit der Aussagen		
Arbeitsklima / Umgang miteinander	3,78	4
Unternehmertum im Unternehmen	4,26	4
Kommunikationsorientierung	3,78	4
Richtigkeit der Aussagen		
Arbeitsklima / Umgang miteinander	3,36	3,5
Unternehmertum im Unternehmen	3,07	3
Kommunikationsorientierung	3,01	3