

Einfluss der Unternehmenskultur auf die Zielfindung von Unternehmen des Investitionsgütersektors

Masterarbeit
von
Jutta Zimmermann, BSc



eingereicht am
Lehrstuhl Wirtschafts- und Betriebswissenschaften
der
Montanuniversität Leoben

Leoben, Oktober 2017

Aufgabenstellung

Frau **Jutta Zimmermann** wird das Thema

Einfluss der Unternehmenskultur auf die Zielfindung von Unternehmen des Investitionsgütersektors

zur Bearbeitung in einer Masterarbeit gestellt.

Im ersten Abschnitt der Masterarbeit sind die theoretischen Grundlagen zur Bearbeitung der beschriebenen Themenstellung herauszuarbeiten. Hierzu gehört das Thema Unternehmenskultur, welche nach den Erkenntnissen von Gebert und Boerner besprochen werden soll. Ferner sind die verschiedenen Denkschulen sowie die Veränderbarkeit der Unternehmenskultur zu erläutern. Bezüglich der Zielfindung sollen die Möglichkeiten dargestellt werden, wie Ziele gefunden werden können und wo die entsprechenden Möglichkeiten am besten angewendet werden. Außerdem ist die Bedeutung der Ziele für Mitarbeiter und der daraus resultierende Zielerfolg zu diskutieren. Dies hat über die Erkenntnisse der Zielpsychologie und ihre Anwendbarkeit zu erfolgen.

Der praktische Teil muss für die Forschungsfrage alle geeignete Datensammlungsmöglichkeit ausarbeiten. Anschließend ist eine Variante auszuwählen und alle Schritte zur notwendigen Datengenerierung einzuleiten. Nach Erhalt der Daten, müssen diese entsprechend der Aufgabenstellung analysiert, ausgewertet und interpretiert werden. Dies ist sowohl in Worten als auch visuell darzustellen. Anhand der gewonnen Erkenntnisse sollen abschließend Handlungsempfehlungen für Unternehmen ausgearbeitet werden.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Hubert Biedermann', is written over a light blue horizontal line.

Leoben, im Jänner 2017

o.Univ.Prof. Dr. Hubert Biedermann

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfsmittel bedient habe.

I declare in lieu of oath, that I wrote this thesis and performed the associated research myself, using only literature cited in this volume.

Jutta Zimmermann

Gleichheitsgrundsatz

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in dieser Arbeit darauf verzichtet, geschlechtsspezifische Formulierungen zu verwenden. Es wird ausdrücklich festgehalten, dass die bei Personen verwendeten maskulinen Formen für beide Geschlechter zu verstehen sind.

Kurzfassung

Die Arbeit beschäftigt sich mit den Themen Unternehmenskultur und Zielfindung in Unternehmen des Investitionsgütersektors. Diese Bereiche sind von strategischer Relevanz. Sie können das Zünglein an der Waage sein, einen Wettbewerbsvorteil zu besitzen oder nicht.

Im theoretischen Teil wird eine Einführung in das Thema Unternehmenskultur sowie Zielfindung gegeben. Zur Unternehmenskultur gehören die verschiedenen Denkschulen, Funktionen der Unternehmenskultur, Modelle nach Schein sowie Gebert und Borerer und die Veränderbarkeit der Kultur. Bei der Zielfindung werden die drei Varianten Vorgeben, Aushandeln und Freigeben besprochen. Außerdem werden Methoden wie Management by Objectives und Beyond Budgeting erläutert. Neben diesen zwei wichtigen Bereichen der Arbeit, wird die Theorie zu verschiedenen Methoden der Datenerhebung besprochen. Zur Beantwortung der Forschungsfrage sind vor allem Methoden aus der Marktforschung interessant, weshalb auf diese besonderes Augenmerk gelegt ist.

Beim praktischen Teil wird darauf eingegangen, warum die Wahl auf eine quantitative Datenerhebungsmethode gefallen ist. Außerdem wird der genaue Ablauf der Datenerhebung besprochen. Im Hauptteil der Arbeit, der Datenauswertung, wird auf alle erhobenen Daten eingegangen und etliche existierende oder nicht existierende Zusammenhänge analysiert.

Abstract

The thesis deals with two strategic relevant subjects. Companies culture and goal setting. A correct or wrong use and understanding of these subjects can give companies a competitive advantage or disadvantage. For not oversizing the problem, it was decided to limit the analysis by taking companies out of the sector for capital goods only.

The theoretical part of the thesis starts with a brief introduction of both subjects. Starting with the culture of companies. The thesis provides an insight into the different school of thoughts, functions of culture, model from Schein as well as model from Gebert and Boerner and last but not least the convertibility of cultures in companies. Concerning the subject goal setting, the thesis provides information about the three possibilities how to set goals. Furthermore the management methods, Management by Objectives and Beyond Budgeting are explained. Besides those important topics of the theoretical part, there are also the different methods of collecting data discussed. For this kind of research methods for market research are highly interesting. Therefore the attention is set on these methods.

The practical part of the thesis starts with an explanation why a quantitative analysis was chosen. Besides that the exact procedure of the data collecting is described. The main part of the thesis explains the analysis of the collected data. The data about the culture and the goal setting is analyzed separately as well as together. Several existing and non-existing connections are discussed and the most important ones are pointed out.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung	2
1.3	Methodische Vorgehensweise	2
1.4	Aufbau der Arbeit	3
2	Unternehmenskultur	4
2.1	Unternehmenskultur allgemein.....	4
2.1.1	Funktion der Unternehmenskultur	5
2.2	Denkschulen von Unternehmenskultur	6
2.3	Unternehmenskultur nach Schein	7
2.4	Unternehmenskultur nach Gebert und Boerner	9
2.4.1	Gesellschaftstypen	9
2.4.2	Typen von Unternehmenskultur	11
2.5	Veränderbarkeit von Unternehmenskultur.....	18
3	Zielfindung	21
3.1	Ziele.....	21
3.1.1	Klassifizierung von Zielen	21
3.1.2	Qualitätsmerkmale von Zielen	23
3.2	Arten der Zielfindung	25
3.2.1	Ziele vorgeben	26
3.2.2	Ziele aushandeln	26
3.2.3	Ziele freigeben	27
3.3	Zielpsychologie.....	29
4	Methoden zur Datenerhebung	32
4.1	Qualitative Methode	32
4.2	Quantitative Methode	33
5	Fragebogenerstellung	35
5.1	Fragenformulierung.....	35
5.2	Arten von Fragen.....	37
6	Der verwendete Fragebogen	40
6.1	Aufbau des Fragebogens	41
6.1.1	Allgemeiner Teil	42
6.1.2	Teil der Unternehmenskultur	42

6.1.3	Teil der Zielfindung	54
7	Datensammlung	58
7.1	Abgrenzung Investitionsgütersektor	58
7.2	Adressenbeschaffung.....	58
8	Auswertung des Fragebogens	60
8.1	Teilnehmeranalyse	60
8.2	Ermittlung der Unternehmenskultur.....	62
8.3	Ermittlung der Zielfindung	64
8.4	Zusammenhänge und Trends	66
8.4.1	Allgemeine Informationen.....	67
8.4.2	Unternehmenskultur und Zielfindung.....	72
9	Handlungsempfehlungen für Unternehmen	78
9.1	Stabilisierung der Unternehmenskultur	78
9.2	Eignung der Zielfindungsvarianten.....	79
10	Zusammenfassung und Ausblick.....	82

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modell von Schein.....	8
Abbildung 2: Vor- und Nachteile der Gesellschaftstypen.....	11
Abbildung 3: Kennzeichen offener und geschlossener Unternehmenskultur bezüglich der anthropologischen Dimension	13
Abbildung 4: Kennzeichen offener und geschlossener Führung bezüglich der anthropologischen Dimension.....	14
Abbildung 5: Kennzeichen offener und geschlossener Unternehmenskultur bezüglich der sozialen Dimension.....	15
Abbildung 6: Kennzeichen offener und geschlossener Führung bzw. Arbeitsgruppen bezüglich der sozialen Dimension.....	16
Abbildung 7: Kennzeichen offener und geschlossener Unternehmenskultur bezüglich der erkenntnistheoretischen Dimension.....	17
Abbildung 8: Kennzeichen offener und geschlossener Führung bzw. Arbeitsgruppen bezüglich der erkenntnistheoretischen Dimension.....	18
Abbildung 9: Zusammenhang zwischen Strukturen und Kultur	19
Abbildung 10: Offenheits- und geschlossenheitsförderliche Handlungsweisen.....	20
Abbildung 11: SMART-Modell für Ziele.....	24
Abbildung 12: Arten der Zielfindung.....	26
Abbildung 13: Die 12 Gestaltungsprinzipien des Beyond Budgeting Modells	28
Abbildung 14: Determinanten und Prozesse der Zielpsychologie	30
Abbildung 15: Zielschwierigkeit und Leistungsbereitschaft.....	31
Abbildung 16: Beispiel einer verbalisierten Vierer-Skala	39
Abbildung 17: Aufbau des Fragebogens.....	41
Abbildung 18: Beispielbild der verwendeten Skala	42
Abbildung 19: PDCA-Zyklus	53
Abbildung 20: Branchenverteilung der teilnehmenden Unternehmen	61
Abbildung 21: Teilnehmende Unternehmen mit Auslandsstandorten.....	61
Abbildung 22: Teilnehmende Familienbetriebe.....	62
Abbildung 23: Verteilung der Unternehmenskultur	63
Abbildung 24: Verteilung der Unternehmenskultur bezogen auf die drei Dimensionen	64
Abbildung 25: Verteilung der Zielfindung	65
Abbildung 26: Verteilung der Zielfindung bezogen auf die fünf Zielkategorien.....	66
Abbildung 27: Reihung der Branchen anhand der Unternehmenskultur	67
Abbildung 28: Reihung der Branchen anhand der Zielfindung	68
Abbildung 29: Verteilung der Unternehmen mit Auslandsstandorten auf Basis der Unternehmenskultur.....	69

Abbildung 30: Verteilung der Unternehmen mit Auslandsstandorten auf Basis der Zielfindung.....	69
Abbildung 31: Verteilung der Familienbetriebe	70
Abbildung 32: Zusammenhang Unternehmensgröße und Unternehmenskultur.....	71
Abbildung 33: Zusammenhang Unternehmensgröße und Zielfindung	71
Abbildung 34: Zusammenhang Unternehmenskultur und Zielfindung	72
Abbildung 35: Zusammenhang Unternehmenskultur und Zielfindung der einzelnen Ziele	73
Abbildung 36: Zusammenhang Zielfindung und Dimensionen Unternehmenskultur	74
Abbildung 37: Unternehmenskultur- und Zielfindungsmatrix	75
Abbildung 38: Unternehmenskultur und Zielfindung der einzelnen Ziele.....	76
Abbildung 39: Beispiel eines Spinnendiagramms zur Abbildung des Reifegrads.....	81

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vor- und Nachteile offener, geschlossener und halboffener Fragen.....	38
Tabelle 2: Unterteilung der Oberziele in Unterziele	40
Tabelle 3: Fragen des allgemeinen Teils	42
Tabelle 4: verwendete Merkmalsausprägungen der anthropologischen Dimension	43
Tabelle 5: Behauptungen der anthropologischen Dimension	44
Tabelle 6: verwendete Merkmalsausprägungen der sozialen Dimension.....	47
Tabelle 7: Behauptungen der sozialen Dimension	47
Tabelle 8: verwendete Merkmalsausprägungen der erkenntnistheoretischen Dimension	50
Tabelle 9: Behauptungen der erkenntnistheoretischen Dimension	51
Tabelle 10: Behauptungen der Zielfindung	55
Tabelle 11: Gewichtung der Ziele	64
Tabelle 12: Ranking Zielfreigabe	77

Abkürzungsverzeichnis

BBRT	Beyond Budgeting Round Table
BtrVG	Betriebsverfassungsgesetz
CAM-I	Consortium for Advanced Manufacturing International
CSR	Corporate Social Responsibility
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MbO	Management by Objectives
PDCA	Plan Do Check Act

1 Einleitung

Die Arbeit besteht aus zwei großen Teilen aus dem Bereich des strategischen Managements. Einerseits geht es um die Unternehmenskultur, welche Chancen und Gefahren sie bietet und wie eine Führungskraft mit dem Thema umgehen soll. Auf der anderen Seite geht es um Ziele und die Möglichkeiten der Beeinflussung bei deren Findung.

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Ein Unternehmen ist ein autonomes und produktives System, bestehend aus einer Gemeinschaft von Menschen. Jede Gemeinschaft von Menschen zeigt bestimmte Verhaltensweisen auf. Bezeichnet werden diese Verhaltensweisen als Kultur, auf Unternehmen bezogen als Unternehmenskultur. Die Forschung über Unternehmenskultur beschäftigt sich mit den verschiedenen Wertvorstellungen, Traditionen, Normen und Denkhaltungen innerhalb von Unternehmen.¹

Für diese Arbeit soll die Forschung von Diether Gebert und Sabine Boerner herangezogen werden. Ihre Erkenntnisse zur Unternehmenskultur haben sie im Werk „Manager im Dilemma – Abschied von der offenen Gesellschaft?“² zusammengefasst.

Neben der Unternehmenskultur ist auch die Zielfindung ein wichtiger Bereich in Unternehmen. Je nach Unternehmen bzw. der Führungskraft können Ziele auf verschiedene Weise festgelegt werden. Eine Möglichkeit ist ein reines Vorgeben der Ziele durch den Vorgesetzten. In anderen Unternehmen kann es sein, dass Mitarbeiter ein Mitspracherecht bei der Zieldefinition haben. Dieses Mitspracherecht kann so weit gehen, dass Ziele vollständig freigegeben werden, sprich selbst vom Mitarbeiter bestimmt werden.³

Die Aufgabe der Arbeit ist es, sich mit der Theorie über die verschiedenen Sichtweisen und Varianten an Unternehmenskulturen und Zielfindungen zu beschäftigen. Ist das Thema ausreichend behandelt worden, so sind die Erkenntnisse in realen Unternehmen zu überprüfen. Um das Ausmaß in Grenzen zu halten beschränkt sich die Analyse auf den Investitionsgütersektor.

Die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit lautet daher:

„In wie weit existiert in Unternehmen des Investitionsgütersektors ein Einfluss der Unternehmenskultur auf die Zielfindung?“

¹ Vgl Greipel, P.; et al. (1990), S. 1 ff.

² Gebert, D.; Boerner, S. (1995)

³ Vgl. Macharzina, K. (1995), S. 452

1.2 Zielsetzung

Das Ziel der Arbeit ist es herauszufinden, ob Zusammenhänge zwischen den beiden Größen Unternehmenskultur und Zielfindung existieren. Diese Zusammenhänge sollen mittels mathematischen Methoden berechnet und in Form von Diagrammen oder ähnlichem abgebildet werden. Des Weiteren sind die herausgefundenen Ergebnisse zu kommentieren sowie Interpretationen und Begründungen für die Ergebnisse zu erarbeiten.

1.3 Methodische Vorgehensweise

Begonnen wird mit einer Literaturrecherche. Es werden Bücher zu den Themen recherchiert. Nachdem ein fundiertes Wissen aufgebaut wurde, wird die Literatur ausgesondert und jene ausgewählt, auf Basis welchen Erkenntnissen die Arbeit aufgebaut wird. Ist dieser Teil abgeschlossen, so wird die Theorie ausgearbeitet. Auf Grundlage dieser Ausarbeitung wird im Anschluss der Fragebogen erstellt. Bereits bei der Erstellung des Fragebogens ist zu berücksichtigen, wie die anschließende Auswertung erfolgen soll. Außerdem ist zu bedenken, welche Arten von Fragen für eine klare Analyse strategisch klug sind und wie die Bewertung dieser Fragen stattfinden soll.

Wurde dieser Schritt beendet, wird mit der Sammlung der Daten begonnen. Hierzu müssen zuerst Unternehmen ermittelt werden, welche für diese Studie geeignet sind. Dies bedeutet vor allem, dass sie Unternehmen des Investitionsgütersektors sind. Konnte eine ausreichend umfangreiche Liste von Unternehmen ermittelt werden, so ist die Aussendung der Fragebögen an der Reihe. Für eine ausreichend aussagekräftige Analyse wird eine Zahl von etwa 200 ausgefüllten Fragebögen als notwendig erachtet.

Nach Erhalt der ausgefüllten Fragebögen wird mit der Analyse der Umfrage begonnen. Mittels den zuvor gesammelten Erkenntnissen über Kultur und Zieldefinition sowie den generierten Daten aus der Umfrage, sollen die unterschiedlichen Kulturen und Zielfindungen in Unternehmen dargestellt werden. Wie dies durchzuführen ist wurde bereits bei der Erstellung des Fragebogens festgelegt. Konnten die unterschiedlichen Kulturen und Zielfindungen klar voneinander getrennt werden, soll eine weitere Analyse der Daten die Hauptfrage der Arbeit beantworten.

Mittels mathematischer Methoden werden Zusammenhänge, Verteilungen oder ähnliches ermittelt. Die Ergebnisse werden im praktischen Teil der Arbeit zusammengefasst. Zum Abschluss werden die Ergebnisse der Umfrage als auch die Theorie zu diesem Thema herangezogen. Auf Basis beider, werden Herausforderungen von Unternehmen in diesen Bereichen aufgezeigt und Handlungsempfehlungen erarbeitet um gravierende Probleme zu vermeiden.

1.4 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der schriftlichen Arbeit ist sehr stark an die Vorgehensweise zur Erarbeitung der Ergebnisse angelehnt. Das erste große Thema ist die Unternehmenskultur. Um einen Einblick zu bekommen wird mit einer allgemeinen Erklärung von Unternehmenskultur begonnen. Anschließend wird auf die unterschiedlichen Zugänge und Verständnisse von Kultur eingegangen, um schlussendlich bei den verschiedenen Analysemethoden zu enden.

Nach der Unternehmenskultur kommt die Zielfindung. Das Kapitel Zielfindung gibt Aufschluss über die Definition, sowie die Kategorisierung und Eigenschaften von Zielen. Sind die Ziele an sich ausreichend behandelt, werden die Arten der Zielfindung erörtert und ein Einblick in die Zielpsychologie gegeben. Abgeschlossen wird der theoretische Teil der Arbeit mit einem Kapitel über die Methoden der Marktforschung. In Kapitel 4 werden die Eigenschaften sowie Vor- und Nachteile von qualitativen und quantitativen Analyseverfahren erläutert.

Der praktische Teil der Arbeit beginnt mit einer Beschreibung des verwendeten Fragebogens. Es wird kurz erklärt wie letztendlich Unternehmenskultur und Zielfindung interpretiert werden und wie die Struktur des Fragebogens aussieht. Des Weiteren werden die gestellten Fragen erläutert und eine Erklärung für den Analyseablauf gegeben. Anschließend erfolgt die Datensammlung. Es wird erklärt woher die Daten kommen und wie sie gewonnen wurden. Nach Abschluss dieses kleinen Kapitels, folgt der bedeutendste Teil der Arbeit, die Auswertung der Daten. Im Kapitel 8 wird mit der Analyse der Umfrageteilnehmer begonnen. Anschließend werden Unternehmenskulturen und Zielfindungen analysiert und mit den allgemeinen Informationen der Teilnehmer verglichen. Im letzten Teil dieses Kapitels folgt die Analyse über den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Zielfindung.

Nach Abschluss der Analyse werden mögliche Probleme mit den verschiedenen Unternehmenskulturen und Zielfindungen aufgezeigt. Als möglichen Tipp für Unternehmen werden dazu Handlungsempfehlungen ausgearbeitet. Beendet wird die Arbeit mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick.

2 Unternehmenskultur

Zu Beginn dieses Kapitels wird allgemein besprochen was Unternehmenskultur ist. Anschließend werden die verschiedenen Denkschulen erklärt und auf die Unterschiede und Parallelen zwischen dem Ansatz von Gebert und Boerner und dem Ansatz von Schein eingegangen. Hier ist noch zu erwähnen, dass Organisationskultur und Unternehmenskultur gleichwertig sind. Eine besondere Unterscheidung existiert bei diesen beiden Begriffen nicht und daher werden sie synonym verwendet.⁴

2.1 Unternehmenskultur allgemein

Unter einer Kultur und so auch unter einer Unternehmenskultur werden die Wertvorstellungen, Traditionen, Normen und Denkhaltungen verstanden. Sie sollen den Mitarbeitern auf allen Hierarchiestufen Orientierung für ihr Handeln und ihre Entscheidungen geben.⁵

Gewisse Aspekte der Unternehmenskultur sind nach außen hin sichtbar und gewisse Aspekte sind unsichtbar und selbst den Mitgliedern des Unternehmens nicht bewusst. Diese unsichtbaren und unbewussten Einstellungen und Überzeugungen der Mitarbeiter bilden die Basis der Unternehmenskultur. Somit sind auch die sichtbaren Aspekte, wie der Umgang miteinander, die Art der Kleidung oder anderes auf diese grundlegenden Aspekte zurückzuführen.⁶

Wie in der Einleitung erwähnt, hat jede Gemeinschaft von Menschen eine bestimmte Kultur. Es ist folglich nicht eine einzelne Führungskraft, welche die Unternehmenskultur bestimmt, sondern das Kollektiv. Die Führungsebene ist lediglich dafür verantwortlich, an die Unternehmenskultur angepasste Rahmenbedingungen zu schaffen. Sprich geeignete Unternehmensstrukturen und Unternehmensprozesse zu schaffen.⁷

Wenn das Kollektiv für die Kultur verantwortlich ist, stellt sich die Frage wo die Grenze dieses Kollektivs ist. Diese Frage zu beantworten ist nicht so einfach. Es ist aber nachvollziehbar, dass es für ein internationales Unternehmen mit Standorten in vielen verschiedenen Ländern schwierig ist, überall ein und dieselbe Unternehmenskultur zu besitzen. In so einem Unternehmen existiert eine Vielzahl von Gruppen, welche sich in ihren grundlegenden Einstellungen und Überzeugungen unterscheiden. In diesem Fall spricht man von Subkulturen innerhalb eines Unternehmens, welche sich unter einer

⁴ Vgl. Matthäi, I. (2005), S. 1

⁵ Vgl. Greipel, P.; et al. (1990), S. 1 ff.

⁶ Vgl. Sackmann, S. A. (2004), S. 24 f.

⁷ Vgl. Sackmann, S. A. (2004), S. 24 f.

Dachkultur vereinen. Es gilt hierbei, je größer das Unternehmen, desto wahrscheinlicher entstehen Subkulturen.⁸

2.1.1 Funktion der Unternehmenskultur

Hofstede bezeichnete die Kultur als „die kollektive Programmierung des menschlichen Verstandes“⁹. Diese Definition besagt, dass aufgrund der Kultur der Menschen, ihre Verhaltensweisen nicht willkürlich sind, sondern durchaus voraussehbar. Dies bringt Möglichkeiten für Unternehmen mit sich. Wird die Kultur eines Unternehmens korrekt eingeschätzt, so kann diese von der Führungsebene zum Leiten der Organisation genutzt werden. Wobei die Unternehmenskultur folgende vier Funktionen erfüllt.

- Reduktion sozialer Komplexität
- Koordination individuellen Handelns
- Bindung durch Identifikation
- Kontinuität durch Tradierung¹⁰
- Selektionsfunktion¹¹

Reduktion sozialer Komplexität

Auf Basis der kollektiven Überzeugungen, werden automatisch Informationen in „relevant“ und „nicht relevant“ vorsortiert. Da durch diese Filterung, nur mehr auf die relevanten Ereignisse Rücksicht genommen wird, kann innerhalb der Organisation schnell und routiniert gearbeitet werden. Aufzupassen ist hierbei, dass Chancen nicht als irrelevant abgestempelt werden und somit verpasst werden.¹²

Koordination individuellen Handelns

Menschen der gleichen Kultur haben ein gleiches Sinnsystem. Bei Kommunikationen wird dadurch nach den gleichen Interpretationsregeln vorgegangen. Dies hat den Vorteil, dass es zu weniger Verständnisproblemen führt.¹³

Bindung durch Identifikation

Die Unternehmenskultur liefert Antworten auf Fragen wie, was das oberste Ziel des Unternehmens ist oder warum es sinnvoll ist für dieses Unternehmen zu arbeiten. Auf Basis der Antworten, können sich Mitarbeiter unterschiedlich hoch oder gering mit dem Unternehmen identifizieren. Als Führungskraft eines Unternehmens muss das Ziel sein, dass diese Identifikation mit dem Unternehmen möglichst hoch ausfällt. Die Identifikation mit dem Unternehmen steht nämlich in direkter Verbindung mit der Motivation der Mitarbeiter für ihre Arbeit.¹⁴

⁸ Vgl. Sackmann, S. A. (2004), S. 25 f.

⁹ Hofstede, G. (2001), S. 1

¹⁰ Vgl. Sackmann, S. A. (2004), S. 27 ff.

¹¹ Vgl. Sackmann, S. A. (1990), S. 172

¹² Vgl. Sackmann, S. A. (2004), S. 28

¹³ Vgl. Sackmann, S. A. (2004), S. 28 f.

¹⁴ Vgl. Sackmann, S. A. (2004), S. 29

Kontinuität durch Tradierung

Denk- und Verhaltensmuster von Unternehmen basieren auf der Lerngeschichte eines jeden Unternehmens. Da es ein kollektives Gedächtnis gibt, bleiben Verhalten mit positivem als auch negativem Erfolg in Erinnerung. Dies führt dazu, dass bei Konfrontation mit neuen Problemen, Verhalten mit ehemals positivem Erfolg wiederholt werden und Verhalten mit vormals negativem Erfolg vermieden werden. Dies hat eine gewisse Berechenbarkeit und Kontinuität zur Folge, welche die zukünftige Anpassungs- und Leistungsfähigkeit des Unternehmens beeinflusst.¹⁵

Selektionsfunktion

Die Mitarbeiter sind die Kulturträger der Organisation. Ein Mitarbeiter, welcher mit einer bestimmten Kultur nicht „kann“, wird nicht lange in einer Organisation mit solch einer Kultur bleiben oder tritt erst gar nicht ein. Ebenso kann das Unternehmen diese Selektion für sich nutzen. Die Personalplanung kann durch eine gezielte Selektion bei den Mitarbeiteraufnahmen die Kultur erheblich beeinflussen. Möchte die bestehende Kultur beibehalten werden, so dürfen Mitarbeiter mit anderem Gedankengut, als das im Unternehmen vorherrschende, nicht aufgenommen werden. Bei einer erwünschten Umgestaltung der Kultur, muss gegensätzlich vorgegangen werden. Durch gezielte Auswahl von Mitarbeitern mit einer fremden Kultureinstellung, können bestehende kulturelle Annahmen, Denk- und Verhaltensweisen verändert werden.¹⁶

2.2 Denkschulen von Unternehmenskultur

Die Kultur eines Unternehmens ist etwas nicht Greifbares, eine unsichtbare Einflussgröße. Jeder hat einen anderen Zugang und Verständnis für Kultur. Es ist daher notwendig zuerst die verschiedenen Ansätze bzw. Denkschulen zu kennen, bevor genauer auf das Thema eingegangen werden kann. Grundsätzlich können die verschiedenen Herangehensweisen als drei verschiedene Ansätze angesehen werden.

- Funktionalistisch
- Interpretativ
- Integrativ¹⁷

In der Literatur gibt es viele verschiedene Bezeichnungen für diese Ansätze deren Bedeutung ist die gleiche. Da der integrative Ansatz, auch integrierte Perspektive oder dynamisches Konstrukt genannt, eine Mischung aus den ersten beiden ist, betrachten wird zuerst nur den funktionalistischen und den interpretativen Ansatz.¹⁸

Der **funktionalistische** Ansatz wird unter anderem auch als Variablenansatz bezeichnet. Dieser Ansatz geht davon aus, dass Organisationen bzw. Unternehmen eine „Kul-

¹⁵ Vgl. Sackmann, S. A. (2004), S. 29 f.

¹⁶ Vgl. Sackmann, S. A. (1990), S. 172

¹⁷ Vgl. Matthäi, I. (2005), S. 2 f.; Fichtner, H. (2008), S. 22

¹⁸ Vgl. Matthäi, I. (2005), S. 2; Fichtner, H. (2008), S. 22

tur *haben*“. Der **interpretative** unter anderem auch Metaphernansatz genannt, geht davon aus, dass Unternehmen „Kulturen *sind*“.¹⁹

Bemerkbar macht sich dieser feine Unterschied in der Möglichkeit der Veränderbarkeit. Hat eine Organisation eine Kultur, so wird die Kultur als eine Stellgröße angesehen. Sie ist somit mit der Strategie, Struktur oder ähnlichem gleichgestellt. Es wird angenommen, dass die Kultur ein Führungsinstrument ist und gleich wie die Strategie oder Struktur von den Führungskräften umdefiniert und verändert werden kann.²⁰

Wird davon ausgegangen, dass Organisationen eine Kultur sind, so wird die Kultur viel philosophischer interpretiert. Es wird davon ausgegangen, dass die Unternehmenskultur subjektiv ist und jedes Mitglied eine eigene Vorstellung hat, wie ihre Organisation aussieht. Bei dieser Sichtweise wird unter Unternehmenskultur etwas viel Komplexeres verstanden. Eine Umgestaltung der Unternehmenskultur ist folglich laut diesem Ansatz nicht so einfach wie durch den funktionalistischen Ansatz angenommen.²¹

Nun zum **integrativen** Ansatz. Wie schon oben erwähnt ist dieser Ansatz eine Kombination aus den beiden anderen. Es wird hier angenommen, dass Organisationen Kulturen sind, die eine Kultur haben. Hierbei wird angenommen, dass die Kultur nicht wie beim interpretativen Ansatz rein von den Einstellungen der Mitarbeiter abhängt, sondern sehr wohl durch die Entscheidungen und das Verhalten der Führung beeinflusst werden kann. Man kann also auch sagen, die Kultur ist ein Prozess, welcher sowohl durch die individuellen Interessen der Mitglieder als auch durch die Machtbeziehungen der Führungskräfte beeinflusst wird.²²

Der integrative Ansatz kommt der Realität am nächsten, da Führungskräfte von den Mitarbeitern genauestens beobachtet und analysiert werden. Sie sind somit Vorbilder und haben Einfluss auf ihre Mitarbeiter. Durch gezieltes Verhalten der Führungsebene kann somit durchaus Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter ausgeübt werden. Wird das Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst, wird auch die Kultur beeinflusst. Ein reines Entwerfen und Umsetzen einer neuen Kultur, wie es im funktionalistischen Ansatz beschrieben wird, ist aufgrund des eigenen Willens der Mitarbeiter nicht möglich.

2.3 Unternehmenskultur nach Schein

Schein geht davon aus, dass die Unternehmenskultur in drei Ebenen unterteilt werden kann. Die Unterteilung erfolgt dabei, in wie weit die Merkmale der Kultur nach außen hin sichtbar sind. Diese Merkmale reichen von den klar sichtbaren Merkmalen bis hin

¹⁹ Vgl. Matthäi, I. (2005), S. 2

²⁰ Vgl. Stahl, H. K. (2013), S. 178

²¹ Vgl. Matthäi, I. (2005), S. 2; Stahl, H. K. (2013), S. 178 f.

²² Vgl. Matthäi, I. (2005), S. 2 f.

zu den nicht sichtbaren Merkmalen, welche sogar Mitgliedern der Organisation unbewusst sind.²³

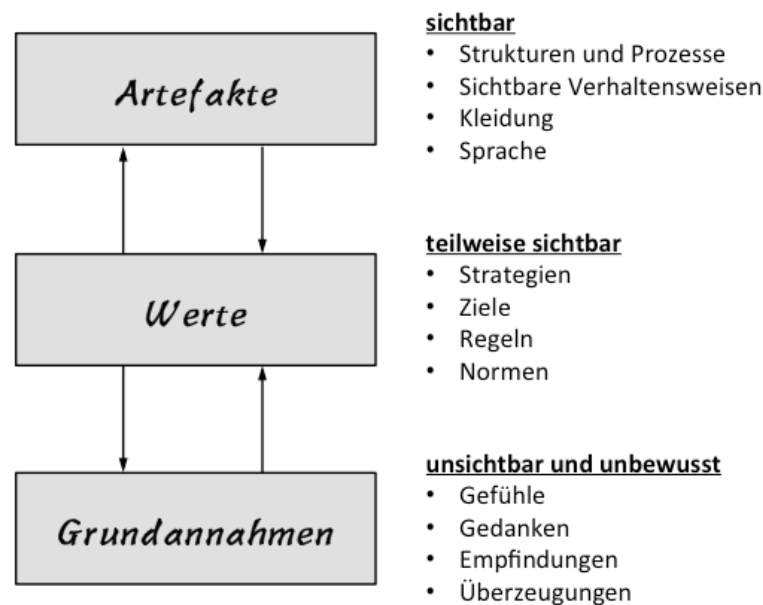


Abbildung 1: Modell von Schein²⁴

Die Abbildung 1 zeigt die drei Ebenen Grundannahmen, Werte und Artefakte. Schein geht davon aus, dass diese drei Ebenen miteinander verbunden sind.²⁵

Die Grundannahmen sind das Fundament von Werten und Verhalten in einem Unternehmen. Sie bestimmen die Wahrnehmungen, Empfindungen und Reaktionen in allen Situationen. Da sie als selbstverständlich betrachtet werden, sind sie nicht diskutierbar und nur sehr schwer zu verändern. Sollte eine der Grundannahmen hinterfragt werden, so löst dies Angst bei den Menschen aus. Grund dafür ist das Bedürfnis eines jeden nach Stabilität.²⁶

Die zweite Ebene in Scheins Modell bilden die unterstützenden Werte und Überzeugungen. Sie beinhalten Regeln, Strategien und dergleichen. Wenn eine von diesen Regeln oder Strategien stets zuverlässig funktioniert, so kann es sein, dass sie sich als Grundannahme etabliert. Manche Werte sind jedoch lediglich Bestrebungen. Sie werden nicht tatsächlich gelebt und sind daher nicht wirklich Teil der Unternehmenskultur.²⁷

²³ Vgl. Schein, E. H. (2004), S. 25

²⁴ Quelle: in Anlehnung an Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 234; Schein, E. H. (2004), S. 26

²⁵ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 234

²⁶ Vgl. Schein, E. H. (2004), S. 30 ff.

²⁷ Vgl. Schein, E. H. (2004), S. 28 f.

An der Oberfläche der Unternehmenskultur und für alle klar sichtbar sind die Artefakte. Die Artefakte beinhalten neben den Corporate Identity Merkmalen auch Rituale, Abläufe, Sprache und vieles mehr. Bei Artefakten ist jedoch Vorsicht geboten. Sie sind leicht erkennbar, jedoch schwierig zu entschlüsseln. Ein sichtbares Artefakt von fremden Kulturen, wird aufgrund der eigenen Grundannahmen sehr schnell falsch abgestempelt.²⁸

Zu berücksichtigen ist, dass die Unternehmensleitung die Quelle all jener Werte und Verhalten ist. Die Führungsebene schlägt Problemlösungen vor. Wenn diese funktionieren, werden sie irgendwann zu Grundannahmen. Auf diese Weise entsteht ein Satz von Grundannahmen innerhalb der Gruppe und eine Unternehmenskultur ist geschaffen.²⁹

2.4 Unternehmenskultur nach Gebert und Boerner

Diether Gebert und Sabine Boerner beschreiben die Unternehmenskultur nicht als statisches sondern als dynamisches Modell. Die Extrema in diesem Modell sind eine rein offene Unternehmenskultur bis hin zu einer rein geschlossenen Unternehmenskultur. Ihre Erkenntnisse sind eine Erweiterung der philosophischen Aussagen in Karl Poppers 1944 erschienenem Werk „Die offene Gesellschaft und ihre Feinde“.³⁰

2.4.1 Gesellschaftstypen

Um das Modell der Unternehmenskultur verstehen zu können werden zuerst die verschiedenen Aspekte der offenen und geschlossenen Gesellschaft erörtert. Jede Gesellschaft hat unterschiedliche Denk- und somit Wertemuster. Je nach Ausprägung liegt eine offene oder geschlossene Gesellschaft vor. Die Wertemuster können in drei Bewusstseinsdimensionen unterteilt werden.

- Anthropologische Dimension
- Soziale Dimension
- Erkenntnistheoretische Dimension³¹

Die anthropologische Dimension beschäftigt sich mit der Frage ob der Mensch als Objekt oder als Subjekt gesehen wird. Als Subjekt besitzt der Mensch einen eigenen Willen, der sich selbst bestimmt. Als Objekt hingegen kann der Mensch als Opfer gesehen werden, dessen Leben von Regeln, Gesetzen und Sitten bestimmt ist. Es scheint unvermeidlich nach diesen Vorgaben zu leben und an ein Ausbrechen wird nicht gedacht.³²

²⁸ Vgl. Schein, E. H. (2004), S. 25 ff.

²⁹ Vgl. Schein, E. H. (2004), S. 36

³⁰ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 21

³¹ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 21 ff.

³² Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 23

Die soziale Dimension beschäftigt sich mit der Frage ob das Kollektiv oder das Individuum im Vordergrund steht. In der geschlossenen Gesellschaft ist das Individuum lediglich Mittel um das Kollektiv zu stärken. Soziale Ungleichheiten werden hier nicht hinterfragt sondern als notwendig angesehen. Bei der offenen Gesellschaft steht das Individuum mit seinen Bedürfnissen und Wünschen im Mittelpunkt. Das Kollektiv hat dabei die Aufgabe das Individuum zu schützen und zu stärken.³³

Die erkenntnistheoretische Dimension beschäftigt sich mit der Frage, wie zuverlässig menschliche Erkenntnisse sind. In der geschlossenen Gesellschaft werden sie als irrtumsfrei angenommen. Erkenntnisse oder Entscheidungen werden daher in der geschlossenen Gesellschaft nicht hinterfragt sondern als Gott gegeben angenommen. Die offene Gesellschaft hingegen betrachtet menschliche Erkenntnisse als irrtumsbehaftet, welche durchaus widerlegt werden können.³⁴

Geschlossene Gesellschaft versus offene Gesellschaft

Weder die geschlossene noch die offene Gesellschaft kann als schlecht abgetan werden. Jede der beiden Gesellschaftstypen bringen ihre Vor- und Nachteile mit sich. Welche Form daher für einen die „bessere“ ist, muss jeder für sich selbst entscheiden. In der folgenden Abbildung 2 werden ein paar Argumente gegeben, welche die Vor- bzw. Nachteile der beiden Gesellschaftstypen aufzeigen.³⁵

³³ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 27 f.

³⁴ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 29

³⁵ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 39 ff.

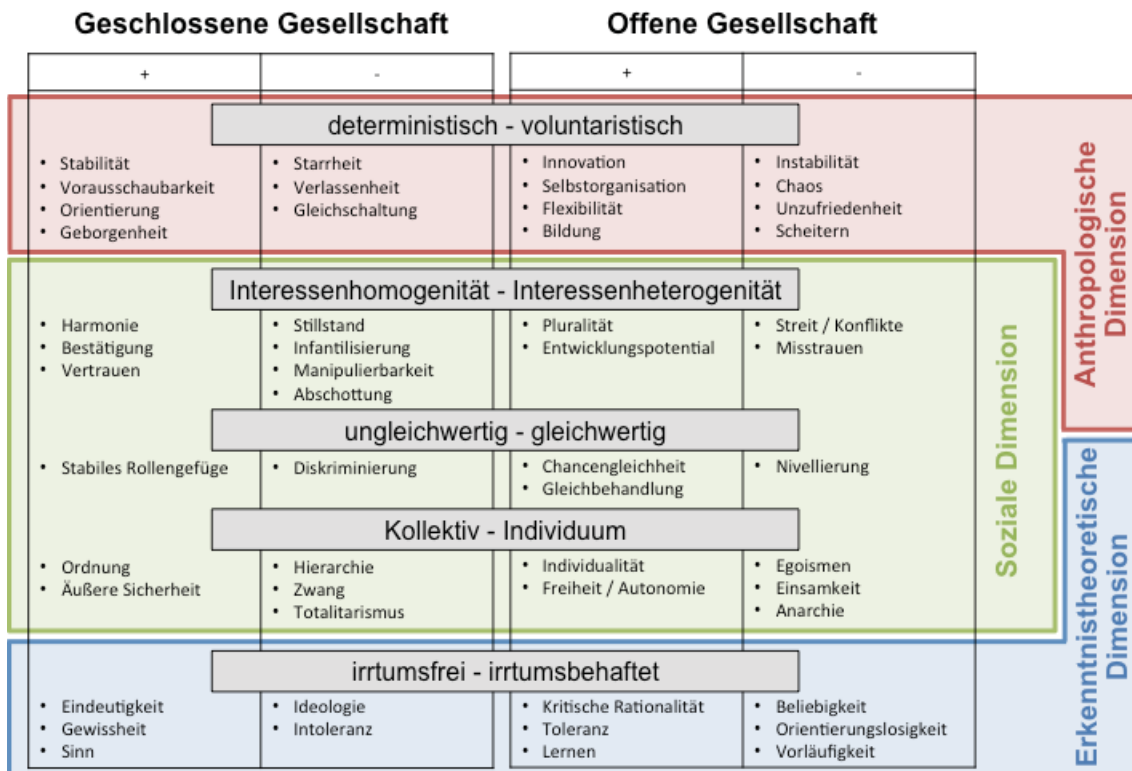


Abbildung 2: Vor- und Nachteile der Gesellschaftstypen³⁶

Man kann hier erkennen, dass sowohl die geschlossene als auch die offene Gesellschaft gewisse Reize und Attraktivität mit sich bringt. Nach Verstehen des Modells der offenen und geschlossenen Gesellschaft, kann dieses auf die Unternehmenskultur angewendet werden.

2.4.2 Typen von Unternehmenskultur

Auch bei der Unternehmenskultur wird, wie bei den Gesellschaftstypen, zwischen offener und geschlossener Unternehmenskultur unterschieden. Wie auch bei der Analyse der Gesellschaftstypen, lässt sich die Unternehmenskultur anhand der verschiedenen Denk- und Wertemuster in drei Bewusstseinsdimensionen einteilen. Die Wertemuster innerhalb der Bewusstseinsdimensionen lassen sich wiederum durch die drei Ebenen von Schein beschreiben.

- Grundannahmen
- Werte
- Artefakte³⁷

Eine genaue Beschreibung dieses Modells von Schein wurde bereits in Kapitel 2.3 gegeben. Die Denk- und Wertemuster der Mitarbeiter sind die Basis der Unterneh-

³⁶ Quelle: in Anlehnung an Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 91

³⁷ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 233 ff.

menskultur. Sie stehen wiederum im Wechselspiel mit der Art der Führung und dem Ablauf von Gruppenarbeiten in Unternehmen.³⁸

Das restliche Kapitel ist in die drei Dimensionen, anthropologisch, sozial und erkenntnistheoretisch unterteilt. Innerhalb der Teile wird jeweils mit einer Beschreibung zu den Kennzeichen offener und geschlossener Unternehmenskultur begonnen. Anschließend werden innerhalb jeder Dimension einige Kennzeichen offener und geschlossener Führung und Kennzeichen von Arbeit in Gruppen gegeben.

Anthropologische Dimension

Gebert und Boerner verstehen unter der anthropologischen Dimension, welche Freiheitsgrade ein Unternehmen hat. Das heißt, in wie weit Unternehmen ihre Strukturen und Abläufe selbst bestimmen können. Gebert und Boerner bringen dabei den Vergleich von Unternehmen in einer Marktwirtschaft und Unternehmen in einer Zentralverwaltungswirtschaft. In einer Marktwirtschaft sind Unternehmen Planungssubjekt, dadurch können sie unter den gesetzlichen Grenzen, alles frei bestimmen. In einer Zentralwirtschaft hingegen sind Unternehmen Planungsobjekt, sie sind von außen und nicht von Willensträgern des Unternehmens bestimmt.³⁹

In dieser Arbeit werden lediglich österreichische Unternehmen untersucht. Da innerhalb von Österreich die gleiche Wirtschaftsform herrscht, ist eine Differenzierung zwischen offen und geschlossen auf Basis der Wirtschaftsform nicht zielführend. Es wird daher eine Differenzierung anhand innerbetrieblicher Strukturen durchgeführt. Haben Mitarbeiter die Möglichkeit selbst im Unternehmen etwas zu bewirken bzw. zu entscheiden, so sind sie Planungssubjekt und es liegt eine offene Unternehmenskultur vor. Unterliegen Mitarbeiter hingegen voll und ganz den Regeln und Richtlinien ihrer Vorgesetzten, so sind die Mitarbeiter Planungsobjekt und es liegt eine geschlossene Unternehmenskultur vor.

Je nach Betrachtungsweise als Objekt oder Subjekt, gibt es Unterschiede in den Grundannahmen der Mitarbeiter. Da Werte und Artefakte auf den Grundannahmen aufbauen, unterscheiden sich auch diese in den unterschiedlichen Unternehmenskulturen.⁴⁰

³⁸ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 235

³⁹ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 237 ff.

⁴⁰ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 234 ff.

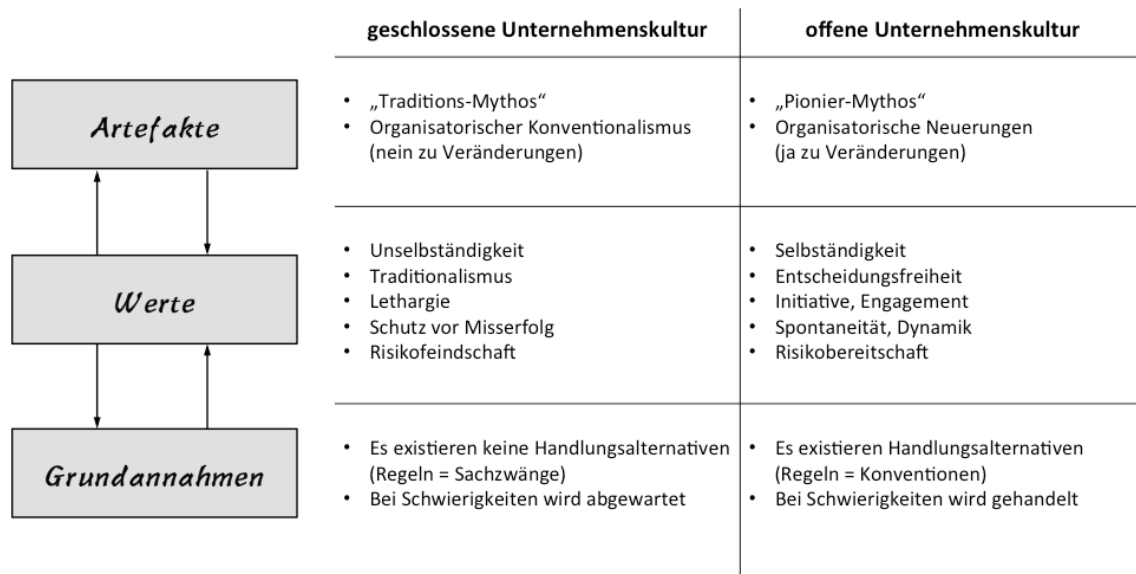


Abbildung 3: Kennzeichen offener und geschlossener Unternehmenskultur bezüglich der anthropologischen Dimension⁴¹

Die obige Abbildung 3 nennt einige Kennzeichen offener und geschlossener Unternehmenskulturen. Wie schon Schein, sagen auch Gebert und Boerner, dass das Verhalten von Mitarbeitern von der Unternehmensführung beeinflusst wird und die Kultur in direkter Verbindung mit der Art und Weise der Führung steht.⁴²

In der anthropologischen Dimension wird bei der Führung zwischen liberal bzw. fördernd und direktiv bzw. entmündigend unterschieden. Wobei ersteres eine offene Führung beschreibt und letzteres eine geschlossene. Einige Kennzeichen der verschiedenen Führungsstile sind in Abbildung 4 zu sehen.⁴³

⁴¹ Quelle: in Anlehnung an Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 240

⁴² Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 267

⁴³ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 270 ff.

	geschlossene Gesellschaft	offene Gesellschaft
Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Machtmonopol des Führenden • Selbstvertrauen des Geführten schwächen • Unangemessene Aufgabenschwierigkeit • eingeschränkter Handlungs- und Verantwortungsspielraum • Autoritäre Verfügung • Passivität, Abwarten • Hilflosigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Machtteilung • Selbstvertrauen des Geführten stärken • Angemessene Aufgabenschwierigkeit • Handlungs- und Verantwortungsspielraum • Partizipative Entscheidungsfindung • Initiative, Engagement • Selbständigkeit • Fördern
Arbeitsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Fremdsteuerung • Umsetzung des Willens • Keine Partizipation • Zentralisierung (Bsp. externally managed teams) • geringer Autonomiegrad • Intransparente/selektive Informationspolitik 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbststeuerung, Selbstorganisation • Beteiligung an Willensbildung • Dezentralisierung (Bsp. self-managed teams) • Hoher Autonomiegrad • Transparente Informationspolitik • Qualitätszirkel, betriebliches Vorschlagswesen • Teamentwicklung • Survey-Feedback

Abbildung 4: Kennzeichen offener und geschlossener Führung bezüglich der anthropologischen Dimension⁴⁴

Des Weiteren kann anhand der Art und Weise der Zusammenarbeit von Mitarbeitern derselben Hierarchiestufe Tendenzen der Unternehmenskultur erkannt werden. Es stellt sich hierbei die Frage ob die Gruppe eine Legislative ist, welche eine Willensbildung zur Aufgabe hat oder ob die Gruppe eine Exekutive ist, dessen Aufgabe eine Willensdurchsetzung ist. Auch diese Merkmale wurden zusammengefasst und in Abbildung 4 dargestellt.⁴⁵

Soziale Dimension

Die soziale Dimension behandelt die Frage ob das Individuum schützenswert ist, oder das Kollektiv. Betrachtet man die Unternehmenskultur, ist das Kollektiv nicht mehr bezogen auf die gesamte Gesellschaft, sondern bezieht sich auf die Organisation. Betrachtet man eine offene Unternehmenskultur, so steht das Individuum im Vordergrund. Es herrscht ein Partikularismus, dies bedeutet, das oberste Ziel ist das Wohl der Mitglieder zu schützen sowie die partikularen Interessen jedes einzelnen zu fördern. Demgegenüber steht die geschlossene Unternehmenskultur. In solchen Unternehmen herrscht ein Holismus, was nichts anderes wie Einheitlichkeit bzw. Ganzheitlichkeit bedeutet. Die Mitglieder einer solchen Organisation sind dabei dem Wohl des Ganzen, der Organisation, verpflichtet.⁴⁶

⁴⁴ Quelle: In Anlehnung an Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 279 ff.

⁴⁵ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 298 ff.

⁴⁶ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 241 f.

Die folgende Abbildung 5 nennt einige Kennzeichen einer offenen bzw. geschlossenen Unternehmenskultur. Auch diesmal sind die Kennzeichen nach Scheins Modell in Grundannahmen, Werte und Artefakte strukturiert.



Abbildung 5: Kennzeichen offener und geschlossener Unternehmenskultur bezüglich der sozialen Dimension⁴⁷

Betrachtet man die soziale Dimension der Führung, so kann man feststellen, dass offene Betriebe eine pluralistische und geschlossenen Betriebe eine uniformistische Führung haben. In der individualistischen Führungsweise von offenen Unternehmenskulturen besteht Chancengleichheit, was verschiedene Meinungen, Perspektiven usw. mit sich bringt. Nur aus so einer Umgebung kann sich Pluralität entwickeln.⁴⁸

Bei der uniformistischen Führung von geschlossenen Betrieben wird davon ausgegangen, dass Interessenshomogenität der Mitarbeiter herrscht. „Gut“ ist, was der Führende als „gut“ bezeichnet. Mitarbeiter, welche dem Einheitsideal des Führenden möglichst nahe kommen, werden in solchen Organisationen bevorzugt.⁴⁹

Kennzeichen der Führungsstile auf der sozialen Dimension, werden in Abbildung 6 genannt.

⁴⁷ Quelle: in Anlehnung an Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 249

⁴⁸ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 280 f.

⁴⁹ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 281

	geschlossene Gesellschaft	offene Gesellschaft
Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisgleichheit, Schematisierung • Uniformität • Schematisierte Behandlung der Mitarbeiter • Negative Sanktionen von Abweichungen • Einheitliche/standardisierte Verhaltensweisen • Visionäre/charismatische Führung • Inhaltliche und zeitliche Starrheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Differenzierung • Pluralität und Freiheit • Differenzierte Behandlung der Mitarbeiter • Ausnahmen • Situative Führung • Inhaltliche und zeitliche Flexibilität • Individualisierung
Arbeitsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Interessenshomogenität • Selbstopferung • Harmoniestreben • Stabile Rollendifferenzierung <ul style="list-style-type: none"> • Hohe Arbeitsteilung, Funktionsentmischung • Spezialistentum • Unterdrückung von Minderheiten • Nur Gesamtleistung der Gruppe zählt 	<ul style="list-style-type: none"> • Interessensheterogenität • Selbstbehauptung • Wettbewerbsdenken • Flexible Rollendifferenzierung <ul style="list-style-type: none"> • Job rotation, springer Funktionen,... • Job enrichment, Karrierechancen,... • Schutz von Minderheiten • Beiträge einzelner Mitarbeiter werden gewürdigt

Abbildung 6: Kennzeichen offener und geschlossener Führung bzw. Arbeitsgruppen bezüglich der sozialen Dimension⁵⁰

In Abbildung 6 werden auch wieder die Kennzeichen für Arbeitsgruppen auf der sozialen Dimension genannt. Dabei beziehen sich alle Kennzeichen auf die Frage, ob es sich um einen abstrakten Interessensverband mit Interessensheterogenität oder um eine organische Stammesgemeinschaft mit Interessenshomogenität handelt. Ersteres beschreibt eine offene Unternehmenskultur, letzteres eine geschlossene.⁵¹

Erkenntnistheoretische Dimension

Auch bei der erkenntnistheoretischen Dimension der Unternehmenskultur ist wie bei den Gesellschaftstypen die Frage, wie zuverlässig menschliche Erkenntnisse sind. Wobei in Organisationen unterschieden wird, ob das betriebliche Handeln der Erkenntnissuche oder der Erkenntnisumsetzung dient. In offenen Unternehmenskulturen wo von der Erkenntnissuche ausgegangen wird, wird angenommen, dass es kein Optimum gibt, was wiederum das Bemühen einer kontinuierlichen Verbesserung mit sich bringt. Bei der geschlossenen Unternehmenskultur hingegen wird eine Erkenntnisumsetzung erwartet, da angenommen wird, dass menschliches Wissen endgültig und unfehlbar ist. Es werden folglich die Idealvorstellungen kompromisslos umgesetzt, was wiederum den Vorteil hat, dass keine Irrwege beschritten werden.⁵²

Kennzeichen der verschiedenen Unternehmenskulturen werden in der folgenden Abbildung 7 genannt.

⁵⁰ Quelle: In Anlehnung an Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 285 ff.

⁵¹ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 298 ff.

⁵² Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 250

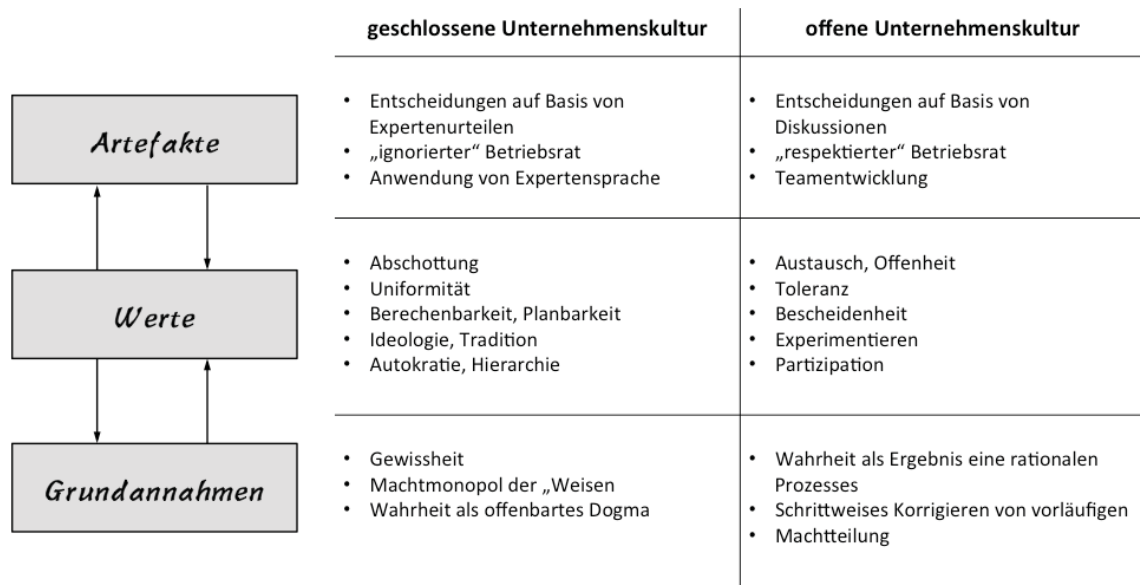


Abbildung 7: Kennzeichen offener und geschlossener Unternehmenskultur bezüglich der erkenntnistheoretischen Dimension⁵³

Betrachtet man nun die Führung, so wird in der erkenntnistheoretischen Dimension unterschieden, wie eine „Wahrheitsfindung“ abläuft. Folgt bei Fragestellungen oder Problemen ein Austausch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter, so spricht man von einer dialogisch bzw. aufklärenden Führung, wie sie in offenen Unternehmenskulturen vorliegt. Das Gegenteil wäre ein monologisch bzw. verschleiender Führungsstil, bei dem der Vorgesetzte allein die „Wahrheit“ festlegt. Diese Art von Führung liegt in geschlossenen Unternehmenskultur vor.⁵⁴

Kennzeichen der Führungsstile werden in Abbildung 8 genannt.

⁵³ Quelle: in Anlehnung an Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 264

⁵⁴ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 286 f.

	geschlossene Gesellschaft	offene Gesellschaft
Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Führung als einseitiger Transfer • Wahrheitsvermittlung • Wahrheitsmonopol des Führenden • Vorgabe und Kontrolle von Zielen • „Lehrer“ – „Schüler“ • Loyalität, Verehrung • Emotionalität, Abhängigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Führung als zweiseitiger Transfer • Wahrheitssuche • Gleichberechtigte Wahrheitsquellen • Ziel- und Verfahrensoptionen • „Partner“ • Kritische Loyalität, Querdenken, Feedback • Rationalität, Unabhängigkeit
Arbeitsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Konservierung von Wissen • „Feind“ lokalisieren und ausschalten • „Gralshüter“ • Kanalisierung des Suchens • Zensur von Perspektiven • Systemabschottung und Intoleranz • Stabilisierung/Einheitlichkeit • Groupthink stark 	<ul style="list-style-type: none"> • Kultivierung von Wissen • Perspektivenaustausch • „Forscherteam“ • Unabhängigkeit des Suchens • Ausgewogene Beteiligungschancen aller • Systemoffenheit und Toleranz • Analyse und Evaluation der Ergebnisse • Groupthink schwach

Abbildung 8: Kennzeichen offener und geschlossener Führung bzw. Arbeitsgruppen bezüglich der erkenntnistheoretischen Dimension⁵⁵

In Abbildung 8 sind auch die Kennzeichen von Arbeitsgruppen zu sehen. Wobei geschlossene Arbeitsgruppen ein Reservat von Dogmen und Ideologien verfolgen und offene Arbeitsgruppen eine Diskussionsforum und Perspektivenfundus ermöglichen.⁵⁶

2.5 Veränderbarkeit von Unternehmenskultur

Wie schon in Kapitel 2.4.1 angesprochen, sind die Vorteile eines Gesellschaftstyps, gekoppelt mit eben so vielen Nachteilen. Bei der Unternehmenskultur sehen diese Zusammenhänge völlig gleich aus. Es liegt in der Entscheidung der Führungskraft ob eine Veränderung der Unternehmenskultur in die eine oder andere Richtung erwünscht ist oder nicht.⁵⁷

Ist ein Unternehmen beispielsweise von seinen Innovationen abhängig, so ist eine eher offene Unternehmenskultur mit Pluralität und Flexibilität vorteilhaft. Für ein Unternehmen, welches reine Fließbandarbeit leistet, kann eine eher geschlossene Unternehmenskultur mit Harmonie, Stabilität und Vorausschaubarkeit von Vorteil sein.

Ganz egal für welche Richtung die Unternehmensleitung sich entscheidet, sie muss sich immer ins Gedächtnis rufen, dass eine Kulturänderung nicht einfach ist. Es ist nicht möglich eine SOLL-Kultur zu entwerfen und diese wie eine Prozessänderung umzusetzen. Eine Kulturänderung erfordert wesentlich mehr Feingefühl und ein aktives

⁵⁵ Quelle: In Anlehnung an Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 294 ff.

⁵⁶ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 298 ff.

⁵⁷ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 239 ff.

Teilnehmen der Führungsebene. Die Führungsebene hat eine Vorbildfunktion. Ein „Management by Screening Around“ ist bei einer Kulturänderung nicht möglich, nur ein Umherwandern, Beobachten und Fragen im Betrieb ist zielführend.⁵⁸

Außerdem muss erkannt werden, wie die Kultur und die Strukturen in Unternehmen miteinander verbunden sind. In Abbildung 9 wird dieser Zusammenhang dargestellt. Je nach Denkansatz und Interpretation von Kultur, kann der Zusammenhang auf verschiedene Weise interpretiert werden.⁵⁹

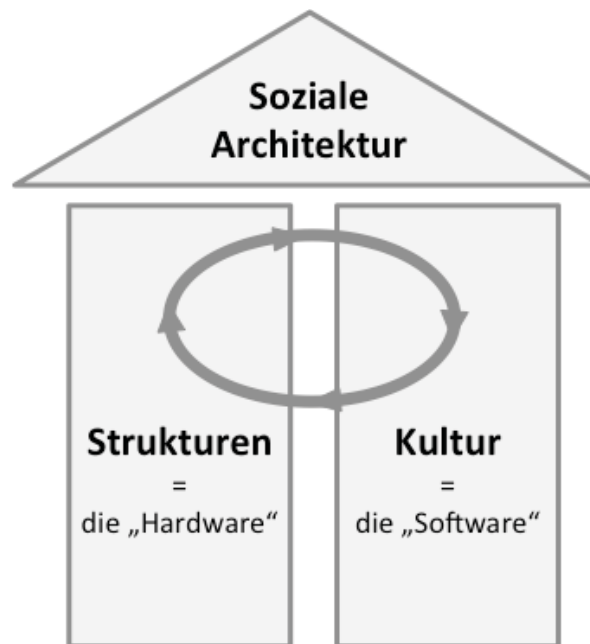


Abbildung 9: Zusammenhang zwischen Strukturen und Kultur⁶⁰

Geht man von einer funktionalistischen Denkschule aus, in denen Organisationen eine Kultur „haben“, so beeinflussen die Strukturen die Kultur. Beim interpretativen Ansatz „sind“ Organisationen Kulturen. In diesem Fall sind die Strukturen das Spiegelbild der Kultur und werden somit von ihr beeinflusst. Der integrative Ansatz besagt, dass Organisationen Kulturen „sind“, welche eine Kultur „haben“. Die Beeinflussung zwischen Kultur und Struktur muss also in beide Richtungen ablaufen können. Eine Kulturveränderung kann durch eine Strukturveränderung ausgelöst werden und eine Strukturveränderung kann durch eine Kulturveränderung ausgelöst werden.⁶¹

⁵⁸ Vgl. Stahl, H. K. (2013), S. 179

⁵⁹ Vgl. Stahl, H. K. (2013), S. 178 f.

⁶⁰ Quelle: In Anlehnung an Stahl, H. K. (2017b), Präsentation

⁶¹ Vgl. Stahl, H. K. (2013), S. 178 f.

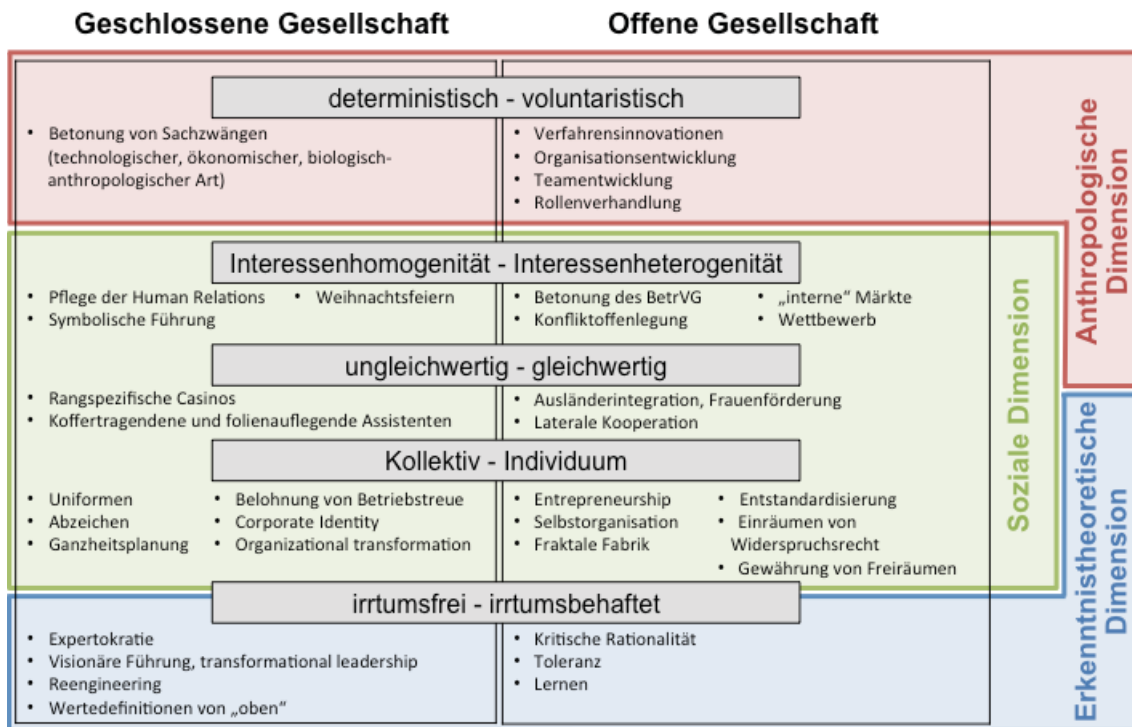


Abbildung 10: Offenheits- und geschlossenheitsförderliche Handlungsweisen⁶²

Gebert und Boerner haben Handlungsweisen von Unternehmen beobachtet und in offenheits- und geschlossenheitsförderliche Handlungsweisen eingeteilt. In Abbildung 10 sind einige davon aufgelistet. Je nach Kulturänderungswunsch sind diese innerbetrieblichen Handlungsstrategien anzuwenden.⁶³

⁶² Quelle: in Anlehnung an Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 393

⁶³ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 392 f.

3 Zielfindung

Der zweite große Teil dieser Arbeit beschäftigt sich mit der Zielfindung. Um die verschiedenen Möglichkeiten der Zielfindung zu verstehen, wird zuerst auf das Ziel an sich eingegangen. Dies beinhaltet die Zieldefinition, welche Arten es gibt bis hin zu Qualitätsmerkmalen von Zielen. Ist das verstanden, kann auf die Zielfindung an sich eingegangen werden. Die Zielfindung ist ein Prozess innerhalb von Unternehmen, der dazu führt Ziele festzulegen. Je nach Unternehmen kann der Zielfindungsprozess sowie die Anzahl der beteiligten Personen unterschiedlich sein.

3.1 Ziele

Unter einem Ziel versteht man einen Sollzustand, welcher angestrebt wird. Die Erreichung dieses Zustandes ist ein Prozess, bei dem der Istzustand mit der Sollgröße verglichen und so lange bearbeitet wird, bis der Sollzustand eintritt.⁶⁴

3.1.1 Klassifizierung von Zielen

Es gibt unterschiedliche Klassifizierungen von Zielen. Je nach gewünschtem Klassifizierungsmerkmal werden Ziele anders unterteilt. Insgesamt gibt es vier Merkmale.

- Zielinhalt
- Zielausmaß
- Zeitbezug
- Zielträger⁶⁵

Zielinhalt

Anhand des Zielinhaltes kann zwischen drei Zielarten unterschieden werden.

- Formalziele
- Sachziele
- Humanziele⁶⁶

Formalziele werden auch Wertziele genannt und sind alle Ziele, welche auf der Grundlage des ökonomischen Prinzips basieren. Sie geben finanzielle Vorgaben nach denen gehandelt wird. Beispiele dafür sind Rentabilitätsziele, Umsatzziele, Gewinnziele oder Kostenziele.⁶⁷

⁶⁴ Vgl. Ramb, B.-T. et al., <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/15566/ziel-v13.html> (Zugriff: 06.07.2017)

⁶⁵ Vgl. Hutzschenreuter, T. (2015), S. 52

⁶⁶ Vgl. Weber, W. et al. (2014), S. 84

⁶⁷ Vgl. Weber, W. et al. (2014), S. 84; Hutzschenreuter, T. (2015), S. 52

Sachziele beschreiben die Aktivitäten welche zur Erreichung der Formalziele notwendig sind. Sie beinhalten Ziele wie die anzustrebenden Leistungsergebnisse oder das betriebliche Leistungsprogramm.⁶⁸

Humanziele umfassen die Verhaltensweisen inner- sowie außerbetrieblich. Dies beinhaltet alle Stakeholder wie beispielsweise Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Anrainer oder Staat.⁶⁹

Zielausmaß

Das Zielausmaß beschreibt, wann ein Ziel als erreicht gilt. Dieses Zielausmaß kann eine monetäre oder eine nicht monetäre Zielgröße sein. Anhand des Zielausmaßes kann zwischen vier verschiedenen Zielarten unterschieden werden.

- Extremierungsziele
- Intervallziele
- Punktziele⁷⁰

Bei den Extremierungs- oder Extremalzielen gibt es kein Limit. Es wird immer das höchst- bzw. niedrigstmögliche angestrebt. Beispiele dafür sind Kostenminimierung oder Produktionsoutputmaximierung.⁷¹

Bei Intervallzielen sind Grenzen definiert. Es soll beispielsweise ein Gewinn innerhalb eines gewissen Bereichs erreicht werden. Oder die Menge der produzierten Güter sollte innerhalb eines gewissen Bereiches liegen.⁷²

Punktziele werden auch Diskretionsziele genannt. Sie zeichnen sich durch eine Genaue Ausprägung aus. Bei Punktzielen sollen beispielsweise die Kosten genau eine bestimmte Summe betragen nicht mehr oder weniger.⁷³

Zeitbezug

Beim Zeitbezug kann zwischen zwei verschiedenen Zielarten unterschieden werden .

- Zeitpunktziele
- Zeitraumziele

Bei ersteren muss das vorgegebene Ziel zu einem genauen Zeitpunkt erfüllt werden. Handelt es sich hingegen um ein Zeitraumziel so, muss die Zielvorgabe innerhalb eines Zeitraumes erfüllt sein.⁷⁴

⁶⁸ Vgl. Weber, W. et al. (2014), S. 84; Hutzschenreuter, T. (2015), S. 52

⁶⁹ Vgl. Hutzschenreuter, T. (2015), S. 52

⁷⁰ Vgl. Weber, W. et al. (2014), S. 84

⁷¹ Vgl. Weber, W. et al. (2014), S. 84; Hutzschenreuter, T. (2015), S. 53

⁷² Vgl. Weber, W. et al. (2014), S. 84; Hutzschenreuter, T. (2015), S. 53

⁷³ Vgl. Weber, W. et al. (2014), S. 84; Hutzschenreuter, T. (2015), S. 53

⁷⁴ Vgl. Weber, W. et al. (2014), S. 84

Wird der Zeitbezug in Bezug zur Kalenderzeit gesetzt, so können die Ziele wiederum in drei Zielarten eingeteilt werden.

- Kurzfristige Ziele
- Mittelfristige Ziele
- Langfristige Ziele⁷⁵

Es ist schwierig die genauen Grenzen dieser Unterteilung festzulegen. Bei kurzfristigen Zielen werden allgemein Ziele bis zu einem Jahr verstanden. Mittelfristige Ziele sind Ziele innerhalb von einem bis fünf Jahren. Unter langfristigen Zielen werden Ziele mit einem Zeitraum über fünf Jahren verstanden.⁷⁶

Zielträger

Beim Zielträger sind die Anzahl der Personen, auf welche sich das Ziel bezieht, bestimmend. Es wird zwischen zwei Zielarten unterschieden.

- Individualziele
- Kollektivziele

Wie das Wort Individualziele schon vermuten lässt, beziehen sich diese Ziele nur auf eine Person, auf ein Individuum. Kollektivziele können ganze Abteilungen oder mehr betreffen.⁷⁷

3.1.2 Qualitätsmerkmale von Zielen

Ziele haben nicht nur den Zweck den gewünschten Sollzustand zu beschreiben. Sie schaffen auch klare Richtlinien um eben diesen gewünschten Sollzustand zu erreichen. Dafür haben Ziele folgende Funktionen.

- **Selektionsfunktion**
Die Zieldefinition ermöglicht die Auswahl zwischen Alternativen.
- **Orientierungsfunktion**
Die Zieldefinition bildet den Ausrichtungsrahmen für Handlungen und Entscheidung der Mitarbeiter.
- **Steuerungsfunktion**
Die Zieldefinition schafft Sollvorgaben wodurch eine detaillierte Handlungs- und Entscheidungsvorgabe nicht notwendig ist.
- **Koordinationsfunktion**
Die Zieldefinition schafft eine Abstimmung der Aktivitäten der einzelnen Mitarbeiter.
- **Anreizfunktion**
Klar definierte Ziele schaffen einen Leistungsanreiz.
- **Bindungsfunktion**

⁷⁵ Vgl. Arndt, D. (2008), S. 90

⁷⁶ Vgl. Breuer, W.; Breuer, C., <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1588/fristigkeit-v7.html> (Zugriff: 07.07.2017)

⁷⁷ Vgl. Hutzschenreuter, T. (2015), S. 53 f.

Die Zieldefinition verhindert, dass die Zielverfolgung zu rasch aufgegeben wird.

- **Bewertungsfunktion**

Die Zieldefinition ermöglicht eine Bewertung von Handlungsalternativen.

- **Kontrollfunktion**

Die Zieldefinition ermöglicht einen Vergleich des Ergebnisses mit dem Sollzustand.⁷⁸

Ob ein Ziel all diese Funktionen erfüllt, hängt von der Erfüllung der Gütekriterien für Ziele ab. Die Güte bzw. Qualität von Zielen wird am besten durch fünf Eigenschaften beschrieben dessen Anfangsbuchstaben das Akronym SMART ergeben.⁷⁹

SMART

Die SMART Methode für die Definition von Zielen geht auf George T. Doran zurück. Er war der Meinung, dass viele Manager die Fähigkeit nicht besitzen, Ziele sinnvoll zu definieren. Aus diesem Grund veröffentlichte er 1981 einen Artikel zu diesem Thema. Er fand heraus, dass Führungskräfte oft durch die vagen Formulierungen in Seminaren, Büchern oder dergleichen verwirrt sind und stattdessen eine einfache Möglichkeit benötigen ihr Problem mit der Zieldefinition zu lösen. Das Akronym SMART ist dabei eine einfach zu merkende und umzusetzende Methode zur Zieldefinition.⁸⁰

Wie in Abbildung 11 ersichtlich, besagt das SMART Modell, dass Ziele umso besser formuliert sind, umso besser sie die Kriterien spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und zeitbezogen erfüllen.⁸¹

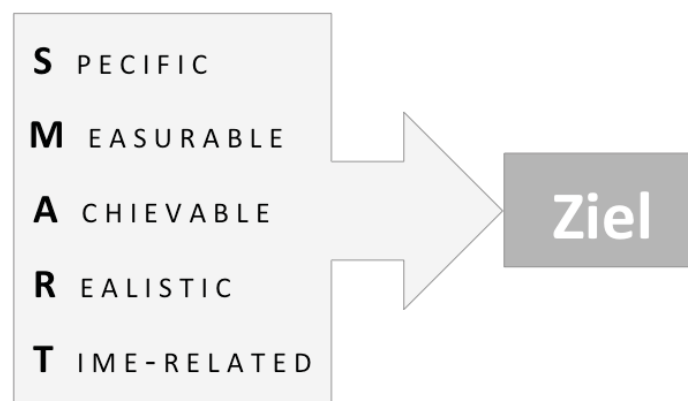


Abbildung 11: SMART-Modell für Ziele⁸²

⁷⁸ Vgl. Kilian, D. et al. (2008), S. 24 f.

⁷⁹ Vgl. Daum, A. et al. (2010), S. 281

⁸⁰ Vgl. Doran, G. T. (1981), S. 35 f.

⁸¹ Vgl. Kilian, D. et al. (2008), S. 25 f.; Daum, A. et al. (2010), S. 281 f.

⁸² Quelle: in Anlehnung an Daum, A. et al. (2010), S. 281

Diese Methode Ziele zu definieren, ermöglicht eine schnelle und einfache Überprüfbarkeit der Qualität von Zielen. Zum besseren Verständnis werden hier die einzelnen Schlagwörter nochmals spezifiziert.

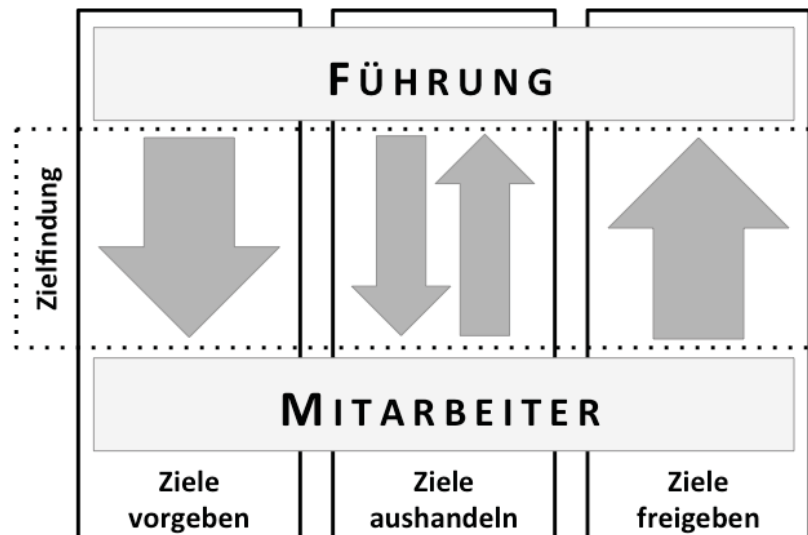
- **Specific – spezifisch**
Ziele müssen präzise und unmissverständlich formuliert sein.
- **Measurable – messbar**
Ziele müssen messbar sein. Nur so kann festgestellt werden ob das Ergebnis mit den Erwartungen übereinstimmt.
- **Achievable – erreichbar**
Ziele müssen so gewählt werden, dass sie herausfordern aber dennoch erreichbar sind. Zu hoch gesteckte Ziele sind demotivierend und zu niedrig gesteckte Ziele bieten keinen Ansporn.
- **Realistic – realistisch**
Ziele müssen durch direkten Einfluss der Mitarbeiter erreicht werden können. Mangelnde Beeinflussbarkeit wirkt demotivierend.
- **Time-related – zeitbezogen**
Ziele müssen zeitlich begrenzt sein. Dieser Zeitpunkt bzw. Zeitraum muss definiert und klar kommuniziert werden.⁸³

3.2 Arten der Zielfindung

Bei Zielen geht es um viel mehr als sie lediglich korrekt zu definieren und sie anschließend umzusetzen. Sie sind auch ein Instrument zum Führen. Als Führungskraft ist es wichtig regelmäßig Zielvereinbarungs- sowie Zielerreichungsgespräche zu führen. Zielerreichungsgespräche sind für Mitarbeiter motivierend und bieten Erfolgserlebnisse. Sie können unterschiedlich ablaufen. Je nach Wunsch der Führungskraft haben bei Zielvereinbarungsgesprächen Mitarbeiter mehr oder weniger Einfluss. Genau auf diese Einflussmöglichkeiten bei der Zielfestlegung konzentriert sich diese Arbeit und wird an diesem Punkt näher besprochen.⁸⁴

⁸³ Vgl. Kilian, D. et al. (2008), S. 25 f.; Daum, A. et al. (2010), S. 281 f.

⁸⁴ Vgl. Daum, A. et al. (2010), S. 282

Abbildung 12: Arten der Zielfindung⁸⁵

Wie in Abbildung 12 ersichtlich, wird grundsätzlich zwischen drei verschiedenen Arten der Zielfindung unterschieden. Ziele können vorgegeben, ausgehandelt oder freigegeben werden. In welcher Situation, welche Zielfindung angewendet wird, liegt im Ermessen der Führungskraft. Diese entscheidet auf Basis ihres bzw. des im Unternehmen üblichen Führungsstils unter Rücksichtnahme der geführten Personen sowie der Art der Ziele. Nicht jedes Ziel ist für eine Freigabe oder Vorgabe geeignet und nicht jeder Mitarbeiter kann mit einer Vorgabe von Zielen umgehen, genauso wenig wie nicht jeder Mitarbeiter mit einer Freigabe von Zielen umgehen kann. Abhängig ist dies vom Reifegrad des Mitarbeiters, mehr dazu in Kapitel 9.2.⁸⁶

3.2.1 Ziele vorgeben

Bei der Variante „Ziele vorgeben“, gibt der Führende seinem Unterstellten die Ziele vor. Die Mitarbeiter können an den Entscheidungen nicht partizipieren. Sie sind nicht an der Willensbildung beteiligt sondern werden durch den Vorgesetzten kontrolliert. Die Koordination dieser Ziele erfolgt zentral und erfordert einen hohen Formalisierungsgrad. Diese Variante der Zielfindung ist für Ziele mit raschem Handlungsbedarf oder für Mitarbeiter mit geringem Reifegrad geeignet. Das Vorgeben von Zielen setzt die Ausübung von Druck auf Basis von Machtunterschieden voraus. Aus diesem Grund geht diese Form der Zielfindung oft mit einem autoritären Führungsstil einher.⁸⁷

3.2.2 Ziele aushandeln

Ziele aushandeln bedeutet, dass die Geführten bei der Zielfindung partizipieren können. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit Vorschläge, Anregungen oder Bedenken in den Entscheidungsprozess einzubringen. Bei dieser Art der Zieldefinition tragen die

⁸⁵ Quelle: Eigene Darstellung

⁸⁶ Vgl. Pfläging, N. (2003), S. 86 f.; Weber, W. et al. (2014), S. 321 ff.

⁸⁷ Vgl. Weber, W. et al. (2014), S. 321 ff.; Stahl, H. K. (2017a), Präsentation

Mitarbeiter wesentlich zu ihren eigenen Zielen bei, es entspricht einer Vereinbarung der Ziele. Dies ermöglicht eine bessere Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen und erhöht somit dessen Motivation die Ziele zu erreichen. Geeignet ist diese Variante besonders für mittelfristige Ziele und für Mitarbeiter mit mittlerem bis hohem Reifegrad.⁸⁸

Dieser Ansatz Mitarbeiter zu motivieren und ein Unternehmen zu leiten entspricht einer zielorientierten Führung und wird auch Management by Objectives (MbO) genannt. Um einen solchen Führungsstil zu betreiben braucht es Vertrauen und eine enge Zusammenarbeit zwischen der Führungskraft und dessen Mitarbeitern.⁸⁹

3.2.3 Ziele freigeben

Werden Ziele freigegeben, so können die Mitarbeiter ihre Ziele vollkommen selbständig festlegen. Es gibt in diesem Fall nur die Strategie und wenige Rahmenvorgaben, welche als Einschränkungen wirken. Fähige Menschen werden von dem Top-down-Leistungsvertrag befreit und befähigt die Ressourcen der Organisation uneingeschränkt zu nutzen um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Bei diesem Modell folgen die Mitarbeiter ihrem Wissen und ihrer eigenen Urteilskraft, wobei durch das Zulassen von Freiräumen eine Selbstverpflichtung der Mitarbeiter erzielt wird. Dies schöpft das gesamte Potential der Mitarbeiter aus und bewirkt ein langfristiges unternehmerisches Denken der Mitarbeiter anstatt eine Konzentration auf kurzfristig fixierte Leistungsverträge. Diese Form der Zielfindung eignet sich für typische Arbeitsziele und Mitarbeiter mit hohem Reifegrad.⁹⁰

Eine Möglichkeit diese Art der Zielfindung erfolgreich umzusetzen, bietet die Methode des Beyond Budgeting.

Beyond Budgeting

Das Beyond Budgeting Modell hat seinen Ursprung in einer Initiative namens Beyond Budgeting Round Table (BBRT). Gegründet wurde diese Initiative vom Consortium for Advanced Manufacturing International (CAM-I). Der BBRT ist mittlerweile unabhängig und arbeitet mitgliederfinanzierend. Sie erforscht und entwickelt eine Unternehmenssteuerung jenseits der Budgetierung.⁹¹

Ursprünglich gab es Bemühungen hinsichtlich eines Better Budgeting aber es stellte sich heraus, dass dies nicht ausreichend ist. Aus diesem Grund wurde unter dem Begriff Budgeting nicht nur mehr der Finanzplan definiert sondern das gesamte Performance-Management-System.⁹²

⁸⁸ Vgl. Simon, W.; Simon, W. (2012), S. 297 ff.; Weber, W. et al. (2014), S. 320; Stahl, H. K. (2017a), Präsentation

⁸⁹ Vgl. Simon, W.; Simon, W. (2012), S. 64 ff.

⁹⁰ Vgl. Pfläging, N. (2003), S. 84 ff.

⁹¹ Vgl. Pfläging, N. (2003), S. 82

⁹² Vgl. Hope, J.; Fraser, R. (2003), S. 4; Pfläging, N. (2003), S. 83

Bei herkömmlichen Systemen werden die Ziele entweder vorgegeben oder zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter ausgehandelt. Bei Erreichen dieser Ziele wird dann eine Belohnung ausgeteilt. Bei dem Modell des Beyond Budgeting werden keine Ziele festgelegt. Jeder Mitarbeiter ist dabei selbst für seine Ziele und Entscheidungen verantwortlich. Es wird lediglich ein relativer Leistungsvertrag vereinbart.⁹³

Ein relativer Leistungsvertrag beinhaltet nicht vorab fixierte Ziele sondern die Abmachung, dass sich die Mitarbeiter zu einer kontinuierlichen Leistungsverbesserung verpflichten. Dies beinhaltet ein hohes Vertrauen sowie Verantwortung. Die Leistungsbewertung geschieht dabei durch den Vergleich mit den Leistungen anderer. Die Vergleichsleistungen können beispielsweise Leistungen des Vorjahres oder Leistungen der Konkurrenz sein.⁹⁴

Für einen Erfolg dieses Modells benötigt man eine radikal dezentralisierte Unternehmenskultur bzw. –struktur sowie hochgradig flexible Managementprozesse. Um dies zu erreichen basiert das Modell des Beyond Budgeting auf 6 Prinzipien betreffend die Managementprozesse und 6 Prinzipien betreffend die Unternehmenskultur sowie –struktur. Abgebildet wurden diese Prinzipien in Abbildung 13.⁹⁵

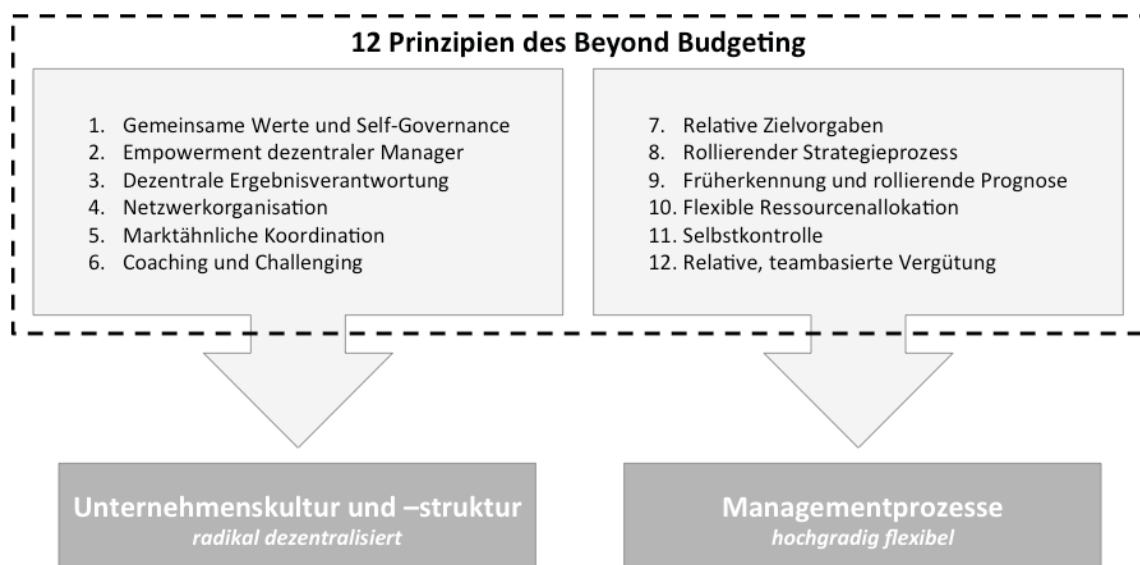


Abbildung 13: Die 12 Gestaltungsprinzipien des Beyond Budgeting Modells⁹⁶

Der Verzicht auf einen fixen Leistungsvertrag sowie die Schaffung von Dezentralisierung und Flexibilisierung bieten viele Vorteile. Sie ermöglichen eine größere lokale Autonomie, schnellere Reaktionsfähigkeit und vieles mehr. Des Weiteren findet ein Umdenken im Unternehmen statt. Die Mitarbeiter müssen sich nicht mehr auf ihre fixierten

⁹³ Vgl. Pfläging, N. (2003), S. 85 ff.

⁹⁴ Vgl. Pfläging, N. (2003), S. 85 ff.

⁹⁵ Vgl. Pfläging, N. (2003), S. 91 f.

⁹⁶ Quelle: in Anlehnung an Weber, J.; Linder, S. (2008), S. 36

Leistungsverträge konzentrieren, sondern können in Richtung langfristige Wertschöpfung denken.⁹⁷

3.3 Zielpsychologie

Ziele ermöglichen es, das Handeln der Menschen in eine gewünschte Richtung zu steuern. Grund für den Einfluss der Ziele ist dessen Eigenschaft, Menschen zu motivieren. Der Motivationsfaktor ist jedoch nicht bei jedem Ziel gleich. Die Zielpsychologie untersucht dabei welche Ziele die höchste Motivation erzeugen und somit die höchste Erfolgsrate erreichen.⁹⁸

Vorläufer der Zielpsychologie war die Motivationspsychologie, welche annahm, dass auf Grundlage von Erwartungen und Anreizen Motivation geschaffen wird. Die moderne Zielpsychologie hingegen, geht davon aus, dass sowohl die Zielsetzung als auch die Zielrealisierung von Bedeutung sind. Die Zielsetzung sowie das Zielstreben, können je nach Ausprägung der begünstigenden Variablen, mehr oder weniger erfolgsversprechend sein.⁹⁹

Grundsätzlich wird in der Zielsetzung sowie beim Zielstreben zwischen den beeinflussenden Determinanten und den begünstigenden psychologischen Prozessen unterschieden.¹⁰⁰

Bei den Determinanten der Zielsetzung geht es darum, wie die Personen und der Kontext die strukturellen und inhaltlichen Merkmale der Zielsetzung bestimmen. Wohingegen die Prozesse der Zielsetzung beschreiben, welche Abläufe die Zielsetzung begünstigen.¹⁰¹

Bei den Determinanten des Zielstrebens geht es um die Bedeutung struktureller und inhaltlicher Merkmale von Zielen, die ein effektives Zielstreben ermöglichen. Die Prozesse hingegen beschäftigen sich mit den Möglichkeiten der effektiven Lösung von Problemen auf dem Weg zur Zielerreichung.¹⁰²

In der folgenden Abbildung 14, werden die beeinflussenden Variablen bzw. Merkmale der beiden Bereiche abgebildet.

⁹⁷ Vgl. Pfläging, N. (2003), S. 85 ff.

⁹⁸ Vgl. N.N. (2009), S. 183

⁹⁹ Vgl. Oettingen, G.; Gollwitzer, P. M. (2015), S. 51

¹⁰⁰ Vgl. Oettingen, G.; Gollwitzer, P. M. (2015), S. 53 ff.

¹⁰¹ Vgl. Oettingen, G.; Gollwitzer, P. M. (2015), S. 56

¹⁰² Vgl. Oettingen, G.; Gollwitzer, P. M. (2015), S. 64

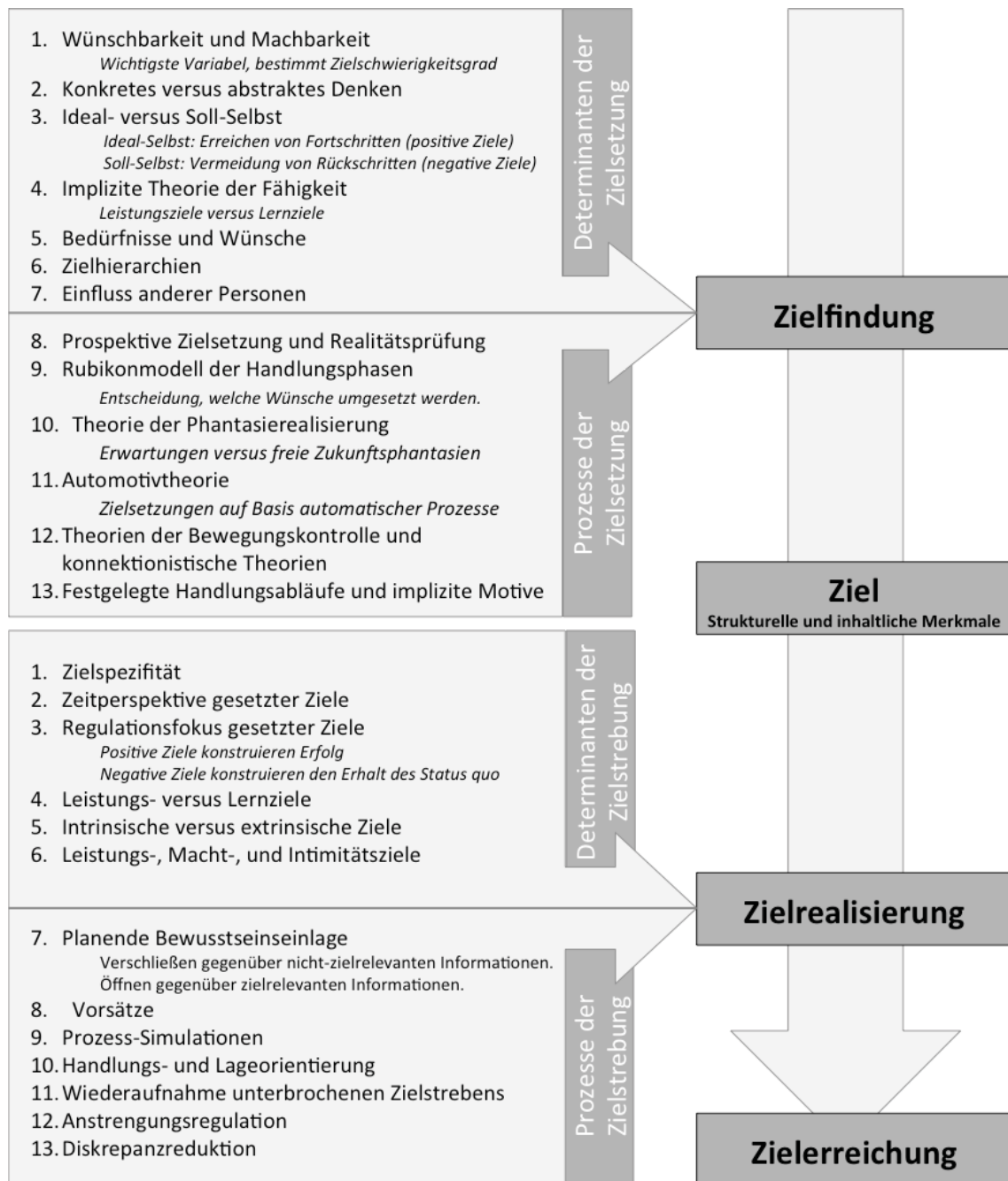


Abbildung 14: Determinanten und Prozesse der Zielpsychologie¹⁰³

Betrachtet man die Zielpsychologie in Verbindung mit der Zielfindung, so besitzen ausgehandelte oder freigegebene Ziele einen erheblichen Vorteil. Durch das Mitspracherecht beim Aushandeln oder Freigeben besitzt der Mitarbeiter eine „Ich will“ Beziehung zum Ziel. Bei vorgegebenen Zielen hingegen eine „Ich muss“ Beziehung. Um als Führungskraft die Mitarbeiter dennoch für die Zielerreichung zu motivieren, muss bei Zielvorgaben die „Ich muss“ Einstellung in eine „Ich will“ Einstellung umgewandelt werden.

¹⁰³ Quelle: Eigene Darstellung

Dies wird am ehesten durch appellieren an die innere Zustimmung erreicht, was sich jedoch als schwierig herausstellen kann.¹⁰⁴

Durch eine gute Bindung zum Ziel, wird die Leistungsmotivation sowie das Durchhaltevermögen gesteigert. Ein Mitarbeiter gibt somit bei auftretenden Problemen nicht so rasch auf. Neben der Einstellung der Mitarbeiter darf auch der Schwierigkeitsgrad von Zielen nicht unbeachtet bleiben. Der Schwierigkeitsgrad beeinflusst, ebenso wie die Beziehung zum Ziel, die Motivation und somit die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Eine schematische Darstellung der Leistungsbereitschaft im Vergleich zur Zielschwierigkeit wird in Abbildung 15 gezeigt.¹⁰⁵

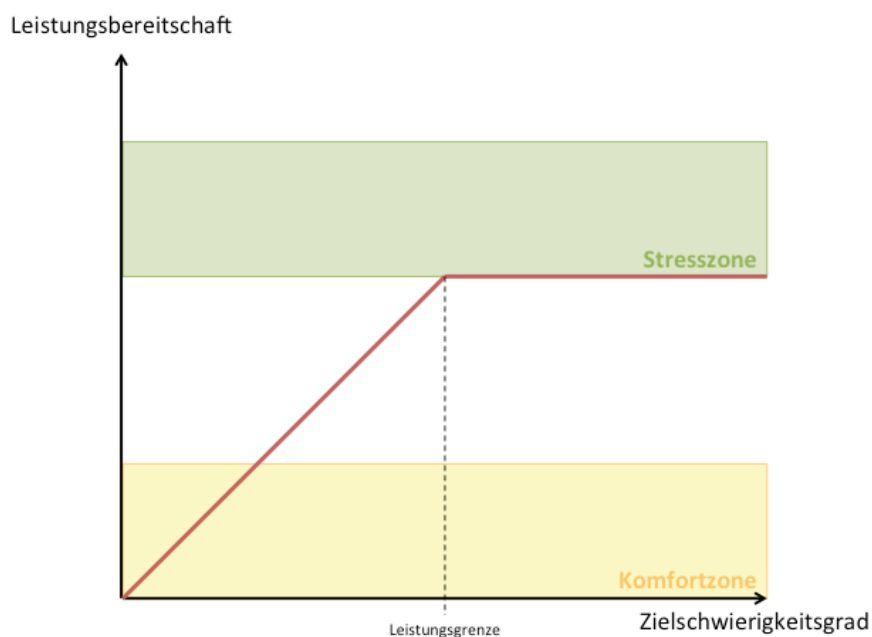


Abbildung 15: Zielschwierigkeit und Leistungsbereitschaft

Jeder Mensch hat grundsätzlich den Drang immer höhere Ziele zu erreichen. Sie werden jedoch von einer persönlichen Leistungsgrenze gestoppt. Unter dieser Leistungsgrenze steigt die Leistungsbereitschaft linear zum Schwierigkeitsgrad der Ziele an. Beim Erreichen der Leistungsgrenze, ist es dem Mitarbeiter nicht mehr möglich, schwierigere Herausforderungen zu lösen und die Leistungsbereitschaft stagniert. Erreicht man diese Leistungsgrenze und erhöht man dennoch den Schwierigkeitsgrad der Ziele, so versetzt man den Mitarbeiter in eine Stresszone. Dies führt dazu, dass Mitarbeiter immer wieder die Kontrolle über ihre Ziele verlieren und sich eine gewisse Hilflosigkeit breit macht. Werden umgekehrt die Ziele zu niedrig angesetzt, so ziehen sich die Mitarbeiter oft in eine Komfortzone zurück, in welcher die Leistungsbereitschaft recht gering ist.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Vgl. Stahl, H. K. (2018), in Vorbereitung

¹⁰⁵ Vgl. Stahl, H. K. (2018), in Vorbereitung

¹⁰⁶ Vgl. Stahl, H. K. (2018), in Vorbereitung

4 Methoden zur Datenerhebung

Die Arbeit versucht herauszufinden, ob ein Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und der Zielfindung in Unternehmen existiert. Da ein einzelnes Unternehmen nur seine eigene Situation beschreibt, kann eine Analyse eines einzelnen Unternehmens, keine allgemeinen Tendenzen liefern. Was es wiederum unmöglich macht, Voraussagen für andere Unternehmen zu treffen. Die Lösung für das Problem muss folglich die Beschaffung von Informationen einer repräsentativen Anzahl von Unternehmen sein. Zielführend für das Problem können nur Methoden der Marktforschung sein. Die Marktforschung selbst ist nichts anderes als eine gezielte Art der Informationssammlung. Diese Informationssammlung kann mittels zwei verschiedenen methodischen Ansätzen ablaufen. Je nach Ziel und Untersuchungseigenschaften wendet man den qualitativen oder den quantitativen Ansatz an.¹⁰⁷

4.1 Qualitative Methode

Unter dem qualitativen Ansatz wird eine Motivforschung verstanden, mit der zentralen Frage „Warum“ jemand etwas tut.¹⁰⁸ Es ist bei dieser Methode weder der Forschungsprozess genau festgelegt, noch kann mit Sicherheit gesagt werden, dass das Ergebnis repräsentativ ist. Grund dafür, ist der damit verbundene enorme Zeitaufwand, welcher dazu führt, dass die Stichprobenmengen weit unter der 100 Teilnehmermarke ausfällt. Aus diesem Grund werden auch vorwiegend beschreibende bzw. interpretierende Aussagen anstatt quantifizierte Aussagen getroffen. Jedoch ist die geringe Stichprobenmenge auch der Grund, warum eine qualitative Analyse tiefer gehende Einblicke geben kann, als es die quantitative vermag.¹⁰⁹

Diese Methode wird meist zur Hypothesengewinnung angewendet, wenn noch wenig über den Untersuchungsgegenstand bekannt ist. Aufgrund des geringen Wissens des Untersuchungsgegenstandes, läuft diese Art der Forschung auf Basis wenig strukturierter oder standardisierter Datenerhebungsmethoden ab. Eine Grundstruktur ist erkennbar aber der Forschungsprozess kann während der Untersuchung noch deutlich abweichen.¹¹⁰

Die Daten, für den qualitativen Ansatz, können mit zwei verschiedenen Interviewmethoden erhoben werden. Die Einzelinterviews und die Gruppeninterviews. Einzelinterviews folgen nur wenig fest vorgegebener Fragereihenfolgen. Meist werden die Fragen abhängig vom Gesprächsverlauf gestellt. Die Vorteile im Gegensatz zu Gruppeninter-

¹⁰⁷ Vgl. N.N. (2013b), S. 327; Magerhans, A. (2016), S. 3

¹⁰⁸ Vgl. Fankhauser, K.; Wälty, H. F. (2011), S. 59

¹⁰⁹ Vgl. Magerhans, A. (2016), S. 167 f.

¹¹⁰ Vgl. N.N. (2013b), S. 330; Magerhans, A. (2016), S. 168

views sind, dass individuell auf die Person eingegangen werden kann und die Interviewten auskunftswilliger sind. Durch die Individualität der Interviews ist jedoch die Vergleichbarkeit zwischen den Interviews begrenzt, was die Auswertung wesentlich aufwendiger gestaltet.¹¹¹

Gruppeninterviews sollten in einer entspannten und partnerschaftlich orientierten Atmosphäre stattfinden. Sie haben den Vorteil, dass sie durch den interaktiven Charakter vielschichtige Ergebnisse liefern. Sie können neben dem Untersuchungsgegenstand auch neue kreative Ideen wie ein neues Produkt liefern. Des Weiteren werden durch die Diskussion der Meinungsbildungsprozess und wirkungsvolle Argumente sichtbar. Ein Nachteil ist, dass nur eine begrenzte Anzahl von Gruppeninterviews durchgeführt werden können. Dies verhindert, dass die Ergebnisse auf die Gesamtheit hochgerechnet werden können. Aus diesem Grund sind Gruppeninterviews nicht als alleinige Entscheidungsgrundlage geeignet. Sie bieten lediglich einen Einstieg in die Thematik.¹¹²

4.2 Quantitative Methode

Die quantitative Forschung arbeitet wie der Name schon vermuten lässt mit wesentlich größeren Stichproben. Sie gibt die Antwort auf die Frage „Wie viel“ und wird somit angewendet um Fakten zu ermitteln.¹¹³

Aufgrund der Methodeneigenschaften, kann ein hoher Standardisierungsgrad angewendet werden. Unterstützt wird dieser durch überwiegend geschlossene Fragen bei der Datenerhebung. Dies ermöglicht mathematisch unterstützte Verfahren und numerisch ausgedrückte Ergebnisse, welche wiederum eine schnelle Auswertung großer Datenmengen ermöglicht.¹¹⁴ Ein individuelles Eingehen auf den Interviewten ist jedoch nicht möglich. Die Standardisierung würde darunter leiden und die daraus resultierenden positiven Eigenschaften dieser Methode verschwinden.¹¹⁵

Die Daten, für die quantitative Methode, können auf vier verschiedene Weisen generiert werden. Es gibt die Befragung, die Beobachtung, Tests und Experimente sowie die Panelforschung.

Befragung

Die Befragung ist die bedeutendste Art der Primärforschung. Sie kann schriftlich oder mündlich durchgeführt werden. Die telefonische als auch die Online-Befragung zählen

¹¹¹ Vgl. Magerhans, A. (2016), S. 169 ff.

¹¹² Vgl. Magerhans, A. (2016), S. 174 ff.

¹¹³ Vgl. Fankhauser, K.; Wälty, H. F. (2011), S. 58 f.

¹¹⁴ Vgl. Fankhauser, K.; Wälty, H. F. (2011), S. 59; N.N. (2013b), S. 330

¹¹⁵ Vgl. Fankhauser, K.; Wälty, H. F. (2011), S. 59

zu den Sonderformen der Befragung.¹¹⁶ Genauer wird diese Methode im nachfolgenden Kapitel 5 bearbeitet.

Beobachtung

Die Beobachtung ist nur für spezielle Untersuchungen geeignet. Sie wird entweder als Feld- oder Laborbeobachtung durchgeführt. Es wird dabei das Verhalten der Beobachtungspersonen systematisch aufgezeichnet und ausgewertet. Erfolgt das Beobachten ohne klar definiertes Ziel, so spricht man von einer naiven Beobachtung. Ist der Untersuchungsbereich sowie das Vorgehen genau geplant, so spricht man von einer wissenschaftlichen Beobachtung.¹¹⁷

Tests und Experimente

Tests und Experimente wenden Beobachtungen und/oder Befragungen unter bestimmten Bedingungen an. Sie werden nicht als eigenständiges Datenerhebungsverfahren angesehen. Das Ziel eines Experiments ist es, den Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung herauszufinden. Es kann zwischen Labor- und Feldexperimenten unterschieden werden.¹¹⁸

Panelforschung

Bei der Panelforschung werden Daten in einem regelmäßigem Abstand erhoben, wobei die Untersuchungseinheiten gleich bleiben. Die Panelforschung ermöglicht es, Schwankungen festzustellen. Es wird zwischen Händler-Panels, Verbraucher-Panels und Spezial-Panels unterschieden.¹¹⁹

¹¹⁶ Vgl. Magerhans, A. (2016), S. 115

¹¹⁷ Vgl. Magerhans, A. (2016), S. 122 f.

¹¹⁸ Vgl. Magerhans, A. (2016), S. 127 f.

¹¹⁹ Vgl. Magerhans, A. (2016), S. 131

5 Fragebogenerstellung

Wie schon in Kapitel 4 angedeutet, ist für die Beantwortung der Forschungsfrage eine Vielzahl an Informationen notwendig. Nur durch eine große Datenmenge kann auf Tendenzen und Zusammenhänge geschlossen werden. Aus diesem Grund ist für das hier gestellte Problem eine quantitative Analyse durchzuführen. Die Datenbeschaffung wird mit der Methode der Befragung, genauer gesagt mit einem online-Fragebogen durchgeführt.

Der Fragebogen ist die Grundlage für die Datenerhebung und somit der wichtigste Bestandteil der Umfrageforschung. Er beeinflusst die Qualität der Ergebnisse am meisten. Für die Gestaltung gibt es deshalb einige Richtlinien an die man sich halten sollte.¹²⁰

Die erste wichtige Entscheidung welche getroffen werden muss, ist die Art der Fragenformate, welche im Fragebogen benutzt werden. Des Weiteren muss die Fragenreihenfolge festgelegt werden. Handelt es sich um einen komplexen Fragebogen bei dem es Verzweigungen geben soll, so eignet sich ein Flussdiagramm zur Unterstützung. Bei der Reihenfolge wird darauf geachtet, dass der Fragebogen verständlich und spannend wahrgenommen wird. Aufgrund der Fragenreihenfolge kann es zur Beeinflussung der Antworten kommen. Diese Reihenfolgeeffekte müssen unbedingt vermieden werden.¹²¹

Neben der inhaltlichen Fragebogengestaltung ist auch die äußere Fragebogengestaltung wichtig. Eine übersichtliche und ansprechende Gestaltung kann das Interesse steigern. Es lässt sich auch der Eindruck erwecken, dass der Fragebogen leicht und schnell zu beantworten ist, was die Teilnehmerzahl erhöhen kann.¹²²

5.1 Fragenformulierung

Um ein Abbrechen der Umfrage zu vermeiden und eine gute Qualität der beantworteten Fragebögen zu erhalten, ist es wichtig die Fragen korrekt zu formulieren. Neben den verwendbaren Fragenarten, gibt es 13 Grundregeln der Fragenformulierung. Diese Grundregeln sollten grundsätzlich eingehalten werden. Es kann aber auch Themen oder Situationen geben bei denen es durchaus sinnvoll ist, die Regeln abzuändern.¹²³

¹²⁰ Vgl. N.N. (2013b), S. 191; N.N. (2013a), S. 59

¹²¹ Vgl. Magerhans, A. (2016), S. 121

¹²² Vgl. Magerhans, A. (2016), S. 122

¹²³ Vgl. Porst, R. (2000), S. 48; Jacob, R. et al. (2013), S. 121

1. Einfache und geläufige Formulierungen

Fragen sollten so gestellt werden, dass sie für jeden verständlich sind. Dies wird durch ein Vermeiden von Fremd- und Fachwörtern erreicht. Auch Abkürzungen, Slang- oder Dialektausdrücke können zu Unklarheiten führen und sind daher nicht zu benutzen.¹²⁴

2. Einfache aber vollständige Sätze formulieren

Das Ausformulieren der Fragen ist notwendig, da es eine angenehmere Befragungsumgebung schafft und somit die Befragten bereitwilliger an der Umfrage teilnehmen. Werden die Fragen in einem Behördenstil verfasst, so besteht erhöhte Gefahr, dass der Fragebogen abgebrochen wird. Auch Schachtelsätze sind zu vermeiden, da sie schwierig zu verstehen sind.¹²⁵

3. Reizwörter vermeiden

Negativ behaftete Wörter sollten vermieden werden, da sie Emotionen auslösen, welche die Antworten falsch beeinflussen können.¹²⁶

4. Suggestive Formulierungen vermeiden

Die Frage selbst, sollte die Befragten nicht in eine gewisse Richtung leiten. Einleitungen wie „Denken Sie nicht, dass...“ sollten daher vermieden werden.¹²⁷

5. Ausbalancierte und gleichwertige Antwortkategorien verwenden

Auch die Antwortmöglichkeiten bei einer Frage sollte die Befragten in keine Richtung leiten. Aus diesem Grund sollten positive wie negative Antwortmöglichkeiten gleich oft vorkommen.¹²⁸

6. Eindimensionale Fragen stellen

Mehrdimensionale Fragen sind schwierig bis gar nicht auswertbar. Es sollte daher nur ein Thema pro Frage abgehandelt werden. Fragen, welche aus mehreren Teilfragen bestehen müssen in entsprechend viele Einzelfragen unterteilt werden.¹²⁹

7. Kategorien müssen wechselseitig exklusiv sein

Wenn bei mehreren Antwortmöglichkeiten keine Mehrfachauswahl erlaubt ist, so dürfen sich die Inhalte der Antwortmöglichkeiten nicht überschneiden.¹³⁰

8. Merkmalsausprägungen sinnvoll zusammenfassen

Wenn man nur an wenigen Merkmalsausprägungen interessiert ist, so sollte man die restlichen Merkmalsausprägungen in einer Sammelkategorie wie „sonstiges“ zusammenfassen.

¹²⁴ Vgl. Jacob, R. et al. (2013), S. 121

¹²⁵ Vgl. Jacob, R. et al. (2013), S. 122

¹²⁶ Vgl. Jacob, R. et al. (2013), S. 122

¹²⁷ Vgl. Jacob, R. et al. (2013), S. 123

¹²⁸ Vgl. Jacob, R. et al. (2013), S. 123 f.

¹²⁹ Vgl. Jacob, R. et al. (2013), S. 125

¹³⁰ Vgl. Jacob, R. et al. (2013), S. 125

menfassen. Zu beachten ist dabei, dass die Zusammenfassung inhaltlich sinnvoll und für den Befragten nachvollziehbar ist.¹³¹

9. Fragen müssen für Befragte sinnvoll sein

Realitätsferne oder hypothetische Fragen irritieren die Befragten und sollten daher nicht gestellt werden. Auch unrealistische oder unverständliche Antwortmöglichkeiten verwirren die Befragten und sollten vermieden werden.¹³²

10. Fragen müssen beantwortbar sein

Die Fragen müssen so gestellt sein, dass sie die Befragten nicht überfordern. Bei einer Überforderung werden die Befragten verärgert und neigen dazu die Umfrage abzubrechen. Auch rückblickende Fragen mit zu langen oder irrelevanten Referenzzeiträumen oder Fragen bei denen Berechnungen angestellt werden müssen, sind vorsichtig zu verwenden.¹³³

11. Doppelte Verneinung vermeiden

Negativ formulierte Fragen können zu Problemen führen. Bei der Beantwortung taucht oft das Problem der doppelten Verneinung auf, welches Schwierigkeiten bei der Auswertung macht. Dieser Fehler passiert oft, wenn versucht wird die Polung der Statements ausgeglichen zu halten, da dies das Risiko der inhaltsunabhängigen Zustimmung verringert.¹³⁴

12. Kausalkonstruktionen bei Statements vermeiden

In einer Frage sollten zwei Behauptungen nicht kausal miteinander verknüpft werden. Der Befragte kann mit einer Behauptung übereinstimmen und mit der anderen nicht. Die Beantwortung auf so eine Frage kann sich folglich als schwierig erweisen und die Ergebnisse der Umfrage verfälschen.¹³⁵

13. Mehrdeutige und interpretationsfähige Begriffe vermeiden

Offene Fragen besitzen oft das Problem der Mehrdeutigkeit. Diese Gefahr der sogenannten Multi-Dimensionalität kann durch Präzision in der Fragestellung vermieden werden. Dies ist besonders bei schriftlichen Befragungen zu beachten. Bei mündlichen Interviews besteht die Möglichkeit der Klarstellung.¹³⁶

5.2 Arten von Fragen

Fragen können nach ihrem Inhalt oder ihrer Form eingeteilt werden. Die Einteilung nach dem Inhalt ist sehr willkürlich und wird darum in dieser Arbeit nicht näher behandelt. Bei der Einteilung nach der Form ist die erste wichtige Einteilung nach dem Grad

¹³¹ Vgl. Jacob, R. et al. (2013), S. 125

¹³² Vgl. Jacob, R. et al. (2013), S. 126

¹³³ Vgl. Jacob, R. et al. (2013), S. 127

¹³⁴ Vgl. Jacob, R. et al. (2013), S. 127

¹³⁵ Vgl. Jacob, R. et al. (2013), S. 128

¹³⁶ Vgl. Jacob, R. et al. (2013), S. 128

der Strukturiertheit. Es wird dabei zwischen geschlossenen, halboffenen und offenen Fragen unterschieden.¹³⁷

Bei einer offenen Frage haben die Befragten die Möglichkeit, die Frage mit eigenen Worten zu beantworten. Geschlossene Fragen hingegen bieten eine begrenzte Anzahl von Antwortmöglichkeiten. Bei diesen kann wiederum unterschieden werden zwischen geschlossenen Fragen wo nur eine einzelne Antwortmöglichkeit genannt werden darf und geschlossene Fragen mit einer Mehrfachnennung von Antworten. Bei einer Halboffenen Frage gibt es vorgegebene Antwortmöglichkeiten sowie eine zusätzliche Kategorie wie beispielsweise „Sonstige, bitte nennen“. In diesem Fall kann der Befragte eine Kategorie auswählen oder in „Sonstige, bitte nennen“ mit eigenen Worten seine Antwort formulieren. Einige Vor- und Nachteile offener, geschlossener und halboffener Fragen sind in Tabelle 1 gelistet.

Tabelle 1: Vor- und Nachteile offener, geschlossener und halboffener Fragen¹³⁸

Art der Frage	Vorteile	Nachteile
Offen	• Ermöglichen den Befragten in gewohnter Art zu sprechen	• Ergebnisse von Verbalisierungsfähigkeit des Befragten abhängig • Schwierig auszuwerten
Geschlossen	• Schnelle und einfache Auswertung	• Wiederfindungsprobleme in den Antwortmöglichkeiten
Halboffen	• Einsatz wenn die Vielfalt der Antwortmöglichkeiten zu groß	• Schwierig auszuwerten

Wie am Anfang dieses Kapitels beschrieben, handelt es sich bei einem Fragebogen um eine quantitative Analyse. In Kapitel 4.2 wurde der große Standardisierungsgrad dieser Methode erwähnt und die damit einhergehende Verwendung von geschlossenen Fragen. Aus diesem Grund wird ab hier nur mehr auf die Arten von geschlossenen Fragen näher eingegangen.

Bei geschlossenen Fragen wird zwischen vier verschiedenen Frageformen unterschieden.

- Ja-/Nein – Frage
- Alternativfrage
- Zuordnung von Rängen
- Skalierungsfrage

Was unter einer Ja-/Nein – Frage verstanden wird ist wohl für jeden klar. Bei Alternativfragen kann der Befragte zwischen mehreren voneinander unabhängigen Antwortmög-

¹³⁷ Vgl. Porst, R. (2000), S. 48 f.

¹³⁸ Quelle: in Anlehnung an Porst, R. (2000), S. 50

lichkeiten auswählen. Ist eine Zuordnung von Rängen gefragt, so muss der Befragte eine Anzahl von Auswahlmöglichkeiten reihen. Es kann dabei eine doppelte Besetzung eines Platzes erlaubt werden oder nicht.¹³⁹

Die Skalierungsfrage kann wiederum in zwei Kategorien unterteilt werden. In die Skalierungsfrage mittels einer Intervallskala und die Skalierungsfrage mittels einer Verhältnisskala. Eine Verhältnisskala kommt zum Einsatz, wenn bei Fragen eine Zahl anzugeben ist. Dies ist beispielsweise bei der Frage: „Wie alt sind Sie?“ der Fall.¹⁴⁰ Bei den Intervallskalen wird zwischen verbalisierten und numerischen bzw. endpunktbenannten Skalen unterschieden. Die Bewertung von numerischen Skalen kann beispielsweise von wichtig bis unwichtig oder stimme zu bis stimme nicht zu reichen. Bei verbalisierten Skalen ist jede Abstufung beschriftet. Ein Beispiel dafür ist in Abbildung 16 zu sehen.¹⁴¹

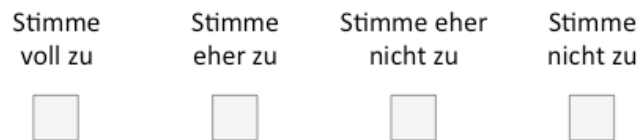


Abbildung 16: Beispiel einer verbalisierten Vierer-Skala¹⁴²

Bei Intervallskalen stellt sich immer die Frage ob eine gerade oder ungerade Anzahl von Auswahlmöglichkeiten gewählt werden soll. Bei einer ungeraden Anzahl von Auswahlmöglichkeiten entsteht immer eine formale Mittelkategorie. Diese wird als neutral angesehen und von Befragten oft benutzt, wenn sie die Frage mit „weiß nicht“ beantworten möchten. Diese Tatsache kann die Qualität des Fragebogens beeinflussen und muss daher bei der Erstellung des Fragebogens bedacht werden.¹⁴³

¹³⁹ Vgl. Magerhans, A. (2016), S. 122

¹⁴⁰ Vgl. Magerhans, A. (2016), S. 122

¹⁴¹ Vgl. Porst, R. (2000), S. 55 f.

¹⁴² Quelle: Eigene Darstellung

¹⁴³ Vgl. Porst, R. (2000), S. 55 f.

6 Der verwendete Fragebogen

Nachdem bereits alle theoretischen Aspekte der Themen betrachtet wurden, steht die Entscheidung an, welche Interpretation der Unternehmenskultur und der Zielfindung gewählt wird. Die Kultur der Unternehmen soll nach dem dynamischen Modell von Gerbert und Boerner bewertet werden. Die Extrema dieses Modells sind somit offene und geschlossene Unternehmenskultur. Die Merkmale dieser Ausprägungen können in Kapitel 2.4 nachgelesen werden.

Für die Analyse der Zielfindung sind die Ziele anhand einer Kombination aus Zeitbezug und Zielinhalt eingeteilt. Die fünf verwendeten Hauptziele lauten:

- Finanzziele
- Qualitätsziele
- Innovationsziele
- Marktstellungsziele und Image
- Corporate-Social-Responsibility-Ziele

An dieser Stelle eine kurze Erklärung von Corporate Social Responsibility, da dies vielleicht nicht jedem geläufig ist. Corporate Social Responsibility (CSR) soll Unternehmen daran erinnern, dass es nicht nur ökonomische Ziele sondern auch ökologische und soziale Ziele gibt. In der Gesellschaft wird das Handeln von Unternehmen immer mehr beachtet und bewertet. Es ist daher wichtig, als Unternehmen Rücksicht auf die Umwelt zu geben und soziale Verbesserungen zu schaffen. Beispiele dafür sind es den CO₂ Ausstoß zu verringern oder Institutionen wie Firmenkantine oder Firmenkindergeräten zu schaffen. Auch weitreichendere soziale Errungenschaften für unternehmensfremde Personen können CSR-Zielen von Unternehmen sein.¹⁴⁴

Um den Ablauf der Zielfindung in den einzelnen Kategorien noch genauer analysieren zu können, gibt es für die einzelnen Hauptziele wiederum Unterteilungen in je zwei Unterziele. Diese weitere Unterteilung ist in Tabelle 2 abgebildet.

Tabelle 2: Unterteilung der Oberziele in Unterziele¹⁴⁵

Oberziele	Unterziele
Finanzziele	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzfristige Finanzziele • Langfristige Finanzziele
Qualitätsziele	<ul style="list-style-type: none"> • Produktionsqualitätsziele • Produktqualitätsziele

¹⁴⁴ Vgl. Hutzschenreuter, T. (2015), S. 52 f.

¹⁴⁵ Quelle: Eigene Darstellung

Fortsetzung zu Tabelle 2: Unterteilung der Oberziele in Unterziele¹⁴⁶

Oberziele	Unterziele
Innovationsziele	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele betreffend der Weiterentwicklung der bestehenden Produkte • Ziele betreffend der Generierung von neuartigen Produkten
Marktstellungsziele und Image	<ul style="list-style-type: none"> • Marktstellungsziele • Marktimageziele
Corporate-Social-Responsibility-Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele betreffend die Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft • Ziele betreffend die Mitarbeiterzufriedenheit

Für die Analyse des Zielfindungsprozesses wird ebenfalls ein dynamisches Modell angenommen. In diesem Modell sind die Extrema das Vorgeben von Zielen bis hin zum Freigeben von Zielen. Wenn man sich vom Vorgeben der Ziele in Richtung Freigabe bewegt, liegt irgendwo dazwischen das, in Kapitel 3.2.2 erläuterte, Aushandeln von Zielen.

6.1 Aufbau des Fragebogens

Der Fragebogen besteht aus mehreren Teilen. Einem Allgemeinen Teil, dem Teil der Unternehmenskultur, welche wiederum in die drei Dimensionen anthropologisch, sozial und erkenntnistheoretisch unterteilt ist und der Teil, der sich mit der Zielfindung befasst. Einen Überblick dazu liefert die Abbildung 17.

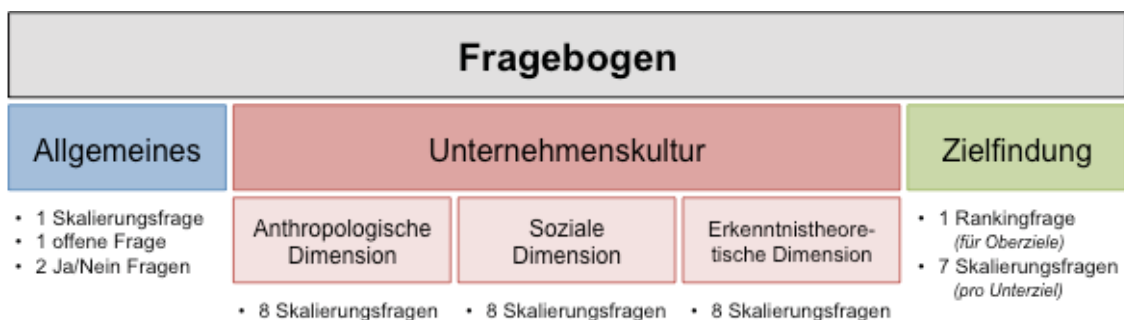


Abbildung 17: Aufbau des Fragebogens¹⁴⁷

Jeder Teil bzw. Unterteil, mit Ausnahme des Allgemeinen Teils, besteht aus 8 Fragen. Im Anhang befindet sich ein Ausdruck des gesamten Fragebogens.

¹⁴⁶ Quelle: Eigene Darstellung

¹⁴⁷ Quelle: Eigene Darstellung

6.1.1 Allgemeiner Teil

Die vier Fragen des Allgemeinen Teils dienen dazu, eventuelle Trends der Unternehmenskultur in Bezug auf die Größe, der Branche oder anderem zu erkennen.

Tabelle 3: Fragen des allgemeinen Teils¹⁴⁸

Fragen	Art der Frage
Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen?	Skalierungsfrage
In welcher Branche ist das Unternehmen tätig?	Offene Frage
Hat das Unternehmen Standorte im Ausland?	Ja-/Nein – Frage
Ist das Unternehmen ein Familienbetrieb?	Ja-/Nein – Frage

Die Frage nach der Mitarbeiteranzahl ist eine Skalierungsfrage, welche mittels einer Verhältnisskala ausgewertet wird. Da es sehr viele Branchen gibt, ist es leichter die Frage als offene Frage zu stellen, anstatt alle Branchen aufzulisten. Bei der Auswertung ist es dadurch nicht wesentlich schwieriger Branchen nach eigenem Ermessen zusammenzufassen.

6.1.2 Teil der Unternehmenskultur

Alle Teile der Unternehmenskultur beinhalten acht geschlossene Fragen. Es handelt sich bei diesen Fragen um Behauptungen welchen zugestimmt werden kann oder auch nicht. Bei den Behauptungen handelt es sich um Skalierungsfragen mit einer verbalisierten fünfer-Skala. Die Abbildung 18 zeigt ein Beispielbild der verwendeten Skala.



Abbildung 18: Beispielbild der verwendeten Skala¹⁴⁹

Für jede Dimension, anthropologisch, sozial und erkenntnistheoretisch sind vier der acht Behauptungen positiv gepolt und vier der acht Behauptungen negativ. Die verbalisierte Skala ist im Hintergrund von 1 bis 5 gewichtet. Bei einer positiven Polung ist die Gewichtung 1 für „stimme zu“ und 5 für „stimme nicht zu“ hinterlegt. Bei einer negativen Polung ist diese Gewichtung genau umgekehrt. 1 Punkt für „stimme nicht zu“ und 5 Punkte für „stimme zu“. Bei der Auswertung wird der Mittelwert aus den gewichteten Antworten gebildet. Je näher der Mittelwert bei 1 liegt, desto geschlossener ist das Unternehmen. Liegt er hingegen nahe 5, so handelt es sich um ein sehr offenes Unter-

¹⁴⁸ Quelle: Eigene Darstellung

¹⁴⁹ Quelle: Eigene Darstellung

nehmen. Diese Berechnung kann für jede Dimension getrennt durchgeführt werden oder über alle Dimensionen hinweg.

Anthropologische Dimension

Die anthropologische Dimension behandelt die Freiheitsgrade für Strukturen und Abläufe innerhalb des Unternehmens. Die Abbildung 3 sowie die Abbildung 4 zeigen einige Merkmale offener und geschlossener Unternehmen auf. Für die Erstellung des Fragebogens werden Fragen auf Basis einiger der genannten Merkmale erstellt. Die Liste der verwendeten Merkmalsausprägungen auf der anthropologischen Dimension ist in Tabelle 4 angegeben.

Tabelle 4: verwendete Merkmalsausprägungen der anthropologischen Dimension¹⁵⁰

Merkmalsausprägung	Typ Unternehmenskultur
Entscheidungsfreiheit	Offene Gesellschaft
Passivität, Abwarten	Geschlossene Gesellschaft
Organisatorische Neuerungen	Offene Gesellschaft
Machtteilung	Offene Gesellschaft
Transparente Informationspolitik	Offene Gesellschaft
Qualitätszirkel, betriebliches Vorschlagswesen	Offene Gesellschaft
Dezentralisierung	Offene Gesellschaft
Fördernd	Offene Gesellschaft

Die aus diesen Merkmalsausprägungen entstehenden Behauptungen sind in Tabelle 5 aufgelistet. Es ist hier zu erwähnen, wenn bei einem Typ von Unternehmenskultur ein Merkmal klar ersichtlich ist, so bedeutet dies, dass bei absolut gegenteiliger Handlung dieses Merkmals, die gegenteiligen Unternehmenskultur vorliegt. Diese Eigenschaft wird bei der Formulierung der Behauptungen ausgenutzt. Ein Beispiel dazu, die Entscheidungsfreiheit ist ein klares Merkmal der offenen Unternehmenskultur. Gibt es in einem Unternehmen klare Richtlinien, welche ermöglichen, dass die Mitarbeiter keine Entscheidung mehr treffen müssen oder dürfen, so liegt in diesem Fall eindeutig eine geschlossene Unternehmenskultur vor.

¹⁵⁰ Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 5: Behauptungen der anthropologischen Dimension¹⁵¹

Polung	Behauptung
+	Schon kleine Fehlentscheidungen können große Probleme verursachen. Es ist daher notwendig genaue Vorgaben zu geben und selbständige Entscheidungen zu unterbinden.
+	Um bei einem Problem nicht weiter ins Schlamassel zu geraten, wird von den Mitarbeitern selbst nichts entschieden sondern auf Instruktionen der Geschäftsleitung gewartet.
-	Ohne Veränderung kommt es zum Stillstand. Aus diesem Grund wird oft Neues ausprobiert statt auf alt bewährte Methoden zu setzen.
-	Mitarbeiter brauchen auch ihren Freiraum. Ein Eingreifen in ihren Arbeitsprozess ist daher ein "no go".
-	Geheimnisse im Unternehmen führen zum Vertrauensverlust der Mitarbeiter. Sämtliche Informationen sollten daher allen zugänglich sein und nicht durch Zugangsbeschränkungen eingeschränkt werden.
+	Methoden wie betriebliches Vorschlagswesen, Qualitätszirkel oder ähnliches sind nicht immer zielführend. Sie werden daher nicht angewendet.
-	Die Arbeit im Team führt zu Innovation und guten Resultaten. Das Arbeiten in Teams ist daher von großer Bedeutung und wird so oft wie möglich eingesetzt.
+	Fortbildungen ist die persönliche Sache eines jeden Mitarbeiters. Sie sind daher in der Freizeit durchzuführen und werden nicht als Arbeitszeit anerkannt.

Die erste Behauptung für die anthropologische Dimension lautet:

„Schon kleine Fehlentscheidungen können große Probleme verursachen. Es ist daher notwendig genaue Vorgaben zu geben und selbständige Entscheidungen zu unterbinden.“

Diese Behauptung bezieht sich auf die Entscheidungsfreiheit, bzw. auf die nicht vorhandene Entscheidungsfreiheit. Eine Zustimmung zu dieser Aussage beschreibt eine geschlossene Gesellschaft. Aus diesem Grund ist die Behauptung auch als positiv gepolt markiert.

Die zweite Behauptung ist:

„Um bei einem Problem nicht weiter ins Schlamassel zu geraten, wird von den Mitarbeitern selbst nichts entschieden, sondern auf Instruktionen der Geschäftsleitung gewartet.“

¹⁵¹ Quelle: Eigene Darstellung

Sie bezieht sich auf die Merkmalsausprägung Passivität bzw. Abwarten. Dies ist ein typisches Merkmal einer geschlossenen Unternehmenskultur und somit ebenfalls positiv gepolt. Die klar gegenteilige Merkmalsausprägung wäre Aktivität, Handeln, die Initiative ergreifen.

Die nächsten drei Behauptungen sind negativ gepolt. Dies bedeutet, ein Zustimmung beschreibt eine eindeutig offene Unternehmenskultur. Es beginnt mit folgender Behauptung:

„Ohne Veränderung kommt es zum Stillstand. Aus diesem Grund wird oft Neues ausprobiert statt auf alt bewährte Methoden zu setzen.“

Diese Behauptung zielt auf die Offenheit zu organisatorischen Neuerung ab. Da geschlossene Unternehmenskulturen auf Tradition und Standardisierung bauen, sind ständige Änderungen in der Organisation kein Merkmal einer geschlossenen Unternehmenskultur.

Die nächste Behauptung handelt von den Freiräumen der Mitarbeiter und lautet:

Mitarbeiter brauchen auch ihren Freiraum. Ein Eingreifen in ihren Arbeitsprozess ist daher ein "no go".

Gibt ein Unternehmen ihren Mitarbeitern Freiraum, so bedeutet dies, dass gewisse Kontrolle und Macht abgegeben wird. Diese Behauptung zielt auf die Eigenschaft von Machtteilung zwischen Mitarbeitern und Führung ab. Auch hier bedeutet ein Zustimmung, dass es sich um eine offene Unternehmenskultur handelt.

Geheimnisse im Unternehmen führen zum Vertrauensverlust der Mitarbeiter. Sämtliche Informationen sollten daher allen zugänglich sein und nicht durch Zugangsbeschränkungen eingeschränkt werden.

Während die geschlossene Unternehmenskultur eine intransparente bzw. selektive Informationspolitik bevorzugt, ist in einer offenen Unternehmenskultur genau das Gegenteil der Fall. Bei offenen Kulturen liegt eine transparente Informationspolitik vor. Eben das, wird durch oben stehende Behauptung beschrieben.

Betriebliches Vorschlagswesen oder einberufene Qualitätszirkel bedeuten, dass Mitarbeiter Mitspracherecht an betrieblichen Entscheidungen haben. Dies widerspricht einem autoritären Führungsstil und ist somit ein Zeichen einer offenen Unternehmenskultur. Ein Zustimmung auf diese Behauptung beschreibt somit eine geschlossene Kultur.

Methoden wie betriebliches Vorschlagswesen, Qualitätszirkel oder ähnliches sind nicht immer zielführend. Sie werden daher nicht angewendet.

Eine kurze Erklärung worum es sich beim betrieblichen Vorschlagswesen und dem Qualitätszirkel handelt. Das betriebliche Vorschlagswesen wird auch als Ideenmanagement bezeichnet. Es versucht Ideen und Initiativen von Mitarbeitern zu generieren. Dies kann zeitlich begrenzt, beispielsweise durch einen Ideenwettbewerb ablauf-

fen, oder ständig im Unternehmen integriert sein. Ein Beispiel dafür ist eine Ideenbox in die Mitarbeiter Zettel mit ihren Gedanken zu neuen Ideen geben können.¹⁵² Qualitätszirkel sind eine Form des betrieblichen Vorschlagswesens. Sie zeichnen sich durch folgende Merkmale aus.

- Besteht aus einer Gruppe von fünf oder mehr Mitarbeitern, welche durch einen Mitarbeiter mit einer entsprechenden Ausbildung geleitet wird
- Tagt auf freiwilliger Basis in regelmäßigem Abständen
- Beschäftigt sich mit der Lösung von Qualitätsproblemen
- Trägt die Verantwortung für die Probleme
- Arbeitet auf Basis verschiedener Methoden des Qualitätsmanagements und zieht bei Bedarf Experten hinzu¹⁵³

Die Aufteilung der Mitarbeiter in Teams mit Entscheidungskompetenzen, führt zu einem Einflussverlust des Führenden und somit zu einer Dezentralisierung. Nur in offenen Unternehmenskulturen sind Führungskräfte bereit ihren Einfluss zu verringern. Und auch nur in offenen Unternehmenskulturen sind die Mitarbeiter bereit und fähig Verantwortung zu übernehmen und selbständig zu handeln.

Die Arbeit im Team führt zu Innovation und guten Resultaten. Das Arbeiten in Teams ist daher von großer Bedeutung und wird so oft wie möglich eingesetzt.

Ein Zustimmung auf obige Behauptung ist folglich eindeutig ein Zeichen offener Unternehmenskultur.

Offene Kulturen haben die Meinung, dass sich Mitarbeiter weiterentwickeln können. Aus diesem Grund ist bei Ihnen das Fördern der Mitarbeiter sehr wichtig. Es werden in solchen Unternehmen oft Weiterbildungen als Arbeitszeit gewertet und in vielen Fällen auch die Kosten für Weiterbildungen übernommen. Geschlossene Unternehmenskulturen hingegen, halten nichts von Fördern und Weiterentwickeln der Mitarbeiter. In solchen Unternehmen ist dies auch nicht wichtig, da ein Mitarbeiter seine Stelle zugewiesen bekommt und ein Ausbrechen aus dieser Aufgabe ist schwierig und meist unerwünscht.

Fortbildungen ist die persönliche Sache eines jeden Mitarbeiters. Sie sind daher in der Freizeit durchzuführen und werden nicht als Arbeitszeit anerkannt.

Diese Aussage beschreibt folglich eine extrem geschlossene Unternehmenskultur.

Soziale Dimension

Dieser Teil der Unternehmenskultur besteht wiederum aus acht Behauptungen zu denen zugestimmt werden kann oder nicht. Die Behauptungen beziehen sich dabei auf die in Tabelle 6 gelisteten Merkmalsausprägungen.

¹⁵² Vgl. Thommen, J.-P. et al. (2017), S. 797 f.

¹⁵³ Vgl. Thommen, J.-P. et al. (2017), S. 798

Tabelle 6: verwendete Merkmalsausprägungen der sozialen Dimension¹⁵⁴

Merkmalsausprägung	Typ Unternehmenskultur
Ungleiche Karrierechancen	Geschlossene Gesellschaft
Zeitliche Flexibilität	Offene Gesellschaft
Inhaltliche Flexibilität	Offene Gesellschaft
Variable, situative Ursachen	Geschlossene Gesellschaft
Job Rotation, Springer-Funktion	Offene Gesellschaft
Hierarchie, Rollendifferenzierung	Geschlossene Gesellschaft
Loyalität	Geschlossene Gesellschaft
Homogene Belegschaft	Geschlossene Gesellschaft

Die dazu gestellten Fragen sind in Tabelle 7 aufgelistet. Auch hier wird wieder die Polung angegeben und die Merkmalsausprägungen können wieder gegensätzlich verwendet werden.

Tabelle 7: Behauptungen der sozialen Dimension¹⁵⁵

Polung	Behauptung
-	Auch Mitarbeiter mit anderen Nationalitäten, Konfessionen, politischen Überzeugungen usw. haben in Ihrem Unternehmen gleichwertige Karrierechancen.
-	Wichtig ist, dass die Arbeit getan ist. Ein Einhalten der genauen Arbeitszeiten ist dafür nicht notwendig.
+	Wenn Mitarbeiter ihren Arbeitsinhalt selbst bestimmen wird das gewünschte Ziel nie erreicht. Eine möglichst genaue Vorgabe der Inhalte führt zu den besten Ergebnissen.
+	Belohnungen für gute Ergebnisse sind situations- und leistungsabhängig. Ein genaues System kann daher nicht festgelegt werden.
-	Job Rotation, Springer-Funktionen oder ähnliche Systeme führen zu mehr Motivation der Mitarbeiter und werden daher gefördert.
+	Ein großes Büro, ein Parkplatz vor dem Eingang oder ähnliche Hierarchiemerkmale sind Standard und werden auch erwartet.
+	Loyalität zur Geschäftsleitung ist wichtig und wird auch von den Mitarbeitern erwartet.

¹⁵⁴ Quelle: Eigene Darstellung

¹⁵⁵ Quelle: Eigene Darstellung

Fortsetzung zu Tabelle 7: Behauptungen der sozialen Dimension¹⁵⁶

Polung	Behauptung
-	Unterschiedliche Charaktere im Unternehmen bringen Meinungsvielfalt und Ideenreichtum und wird deshalb angestrebt.

Die Fragen zur sozialen Dimension beginnen mit folgender Behauptung:

Auch Mitarbeiter mit anderen Nationalitäten, Konfessionen, politischen Überzeugungen usw. haben in Ihrem Unternehmen gleichwertige Karrierechancen.

Diese Behauptung bezieht sich auf die ungleichen Karrierechancen welche in geschlossenen Unternehmenskulturen herrschen. In offenen Kulturen sind Nationalitäten, Konfessionen, das Geschlecht oder ähnliches nicht von Bedeutung. In geschlossenen Unternehmenskulturen können solche Dinge zu Karriereblockaden werden.

Wichtig ist, dass die Arbeit getan ist. Ein Einhalten der genauen Arbeitszeiten ist dafür nicht notwendig.

In offenen Unternehmenskulturen herrscht grundsätzlich eine zeitliche Flexibilität. Diese Flexibilität kann von Gleitzeitsystemen bis hin zur vollkommen freien Zeiteinteilung reichen. Bei geschlossenen Kulturen herrschen meist fix vorgegebene Arbeitszeiten.

Bei der nächsten Behauptung ist die Polung wieder positiv. Das bedeutet ein Zustimmung beschreibt eine geschlossene Unternehmenskultur.

Wenn Mitarbeiter ihren Arbeitsinhalt selbst bestimmen wird das gewünschte Ziel nie erreicht. Eine möglichst genaue Vorgabe der Inhalte führt zu den besten Ergebnissen.

Wie in der Behauptung ersichtlich geht es hier auch um Flexibilität. Diesmal aber nicht um die zeitliche sondern um eine inhaltliche Flexibilität. Sprich in wie weit Mitarbeiter ihre Arbeitsaufgaben oder den Arbeitsablauf selbst bestimmen können. Wie auch bei der zeitlichen Flexibilität, existiert auch eine inhaltliche Flexibilität lediglich in offenen Unternehmenskulturen.

Bei der nächsten Behauptung ist die Interpretation nicht so eindeutig.

Belohnungen für gute Ergebnisse sind situations- und leistungsabhängig. Ein genaues System kann daher nicht festgelegt werden.

Man kann hier leicht den Fehler machen und die Behauptung auf das Merkmal schematisierte bzw. gleiche Behandlung der Mitarbeiter beziehen, wie es in geschlossenen Kulturen erfolgt. Dies ist allerdings nicht der Fall. Es geht hier um die internalen und externalen Kontrollerwartungen. Wenn die Belohnung für einen Mitarbeiter bekannt ist

¹⁵⁶ Quelle: Eigene Darstellung

und sie auf stabilen Ursachen beruht, so kann der Mitarbeiter leicht einschätzen ob er sie durch einen gewissen Arbeitseinsatz erreicht. In diesem Fall herrscht eine internale Kontrollerwartung, wie man sie in offenen Unternehmenskulturen vorfindet.¹⁵⁷

Ist die Belohnung auf Basis von variablen oder situativen Ursachen aufgebaut, so kann der Mitarbeiter schlecht einschätzen ob er die gewünschte Belohnung erreicht oder nicht. Es hängt jedes Mal vom Vorgesetzten ab, ob er die Ergebnisse als belohnungswürdig oder –unwürdig einschätzt. Es liegt somit eine externale Kontrollerwartung vor. Dies ist in geschlossenen Unternehmenskulturen der Fall.¹⁵⁸

Die Behauptung beschreibt ein System, bei dem die Mitarbeiter schwer einschätzen können, wie ihr Ergebnis, das heißt die Belohnung ausfallen wird. Eine Zustimmung beschreibt somit eine externale Kontrollerwartung der Mitarbeiter und somit eine geschlossene Unternehmenskultur.

Bei der nächsten Behauptung geht es um flexible Rollendifferenzierung.

Job Rotation, Springer-Funktionen oder ähnliche Systeme führen zu mehr Motivation der Mitarbeiter und werden daher gefördert.

Job Rotation wie auch Springer-Funktionen sorgen dafür, dass Mitarbeiter systematisch ihre Funktionen und Arbeitsplätze ändern. Dies ermöglicht es eine bessere Leistung zu erzielen, da es einer Arbeitsmonotonie entgegenwirkt.¹⁵⁹ Eine solche Flexibilität ist wieder ein typisches Zeichen einer offenen Unternehmenskultur. Geschlossene Unternehmenskulturen versuchen, die Rollenverteilung stabil zu halten. Es herrscht eine hohe Arbeitsteilung und ein Austausch von Funktionen wird in geschlossenen Kulturen vermieden.

Auch die nächste Behauptung beinhaltet, die in geschlossenen Unternehmenskulturen herrschenden, stabilen Rollendifferenzierungen. Diesmal geht es aber nicht um die horizontale Rollendifferenzierung wie in obiger Behauptung, sondern um die vertikale Rollendifferenzierung.

Ein großes Büro, ein Parkplatz vor dem Eingang oder ähnliche Hierarchiemerkmale sind Standard und werden auch erwartet.

Rollendifferenzierungen, auch in der vertikalen Dimension, sind bei geschlossenen Kulturen von elementarem Wert. Die Führungskraft muss eine gewisse Autorität darstellen und dazu gehören auch klar erkennbare Statussymbole und Hierarchiemerkmale. Bei offenen Unternehmenskulturen, wird kein Wert auf solche Dinge gelegt.

Loyalität zur Geschäftsleitung ist wichtig und wird auch von den Mitarbeitern erwartet.

In geschlossenen Kulturen ist Treue, Loyalität, Harmonie und Einheitlichkeit wichtig. Das Kollektiv steht hier im Vordergrund. Bei offenen Kulturen ist das Individuum im Vordergrund. Selbstverwirklichung, Pluralität und Eigenwilligkeit wird groß geschrieben.

¹⁵⁷ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 272 ff.

¹⁵⁸ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 272 ff.

¹⁵⁹ Vgl. Thommen, J.-P. et al. (2017), S. 795

Dies geht mit einer gewissen Rivalität und einem Egoismus einher, welches alles andere als Loyalität beinhaltet. Die obige Behauptung beschreibt somit eine geschlossene Unternehmenskultur.

Unterschiedliche Charaktere im Unternehmen bringen Meinungsvielfalt und Ideenreichtum und wird deshalb angestrebt.

Auch diese Behauptung ist auf die Pluralität bzw. heterogene Belegschaft in offenen Unternehmenskulturen bezogen. In geschlossenen Unternehmenskulturen wird eine homogene Belegschaft angestrebt. Dadurch herrscht eine gewisse Gleichgesinntheit und dies bringt mehr Harmonie ins Unternehmen.

Erkenntnistheoretische Dimension

Der dritte und somit letzte Teil der Unternehmenskultur, behandelt die erkenntnistheoretische Dimension. Konzentriert hat sich der Fragebogen auf in Tabelle 8 gelisteten Merkmalsausprägungen.

Tabelle 8: verwendete Merkmalsausprägungen der erkenntnistheoretischen Dimension¹⁶⁰

Merkmalsausprägung	Typ Unternehmenskultur
Visionäre Führung	Geschlossene Gesellschaft
Corporate Identity, Groupthink	Geschlossene Gesellschaft
Ideologien, Traditionen	Geschlossene Gesellschaft
Feedback, Kritik	Offene Gesellschaft
Gleichberechtigte Wahrheitsquellen	Offene Gesellschaft
Irrtum, Unfehlbarkeit	Geschlossene Gesellschaft
Stabilität	Geschlossene Gesellschaft
Schematisierung, einheitliche Situationsdefinition	Geschlossene Gesellschaft

Die dazu formulierten Behauptungen sind in Tabelle 9 gelistet. Es handelt sich wieder um vier positiv und vier negativ gepolte Behauptungen

¹⁶⁰ Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 9: Behauptungen der erkenntnistheoretischen Dimension¹⁶¹

Polung	Behauptung
-	Unternehmensvisionen sind sehr unpräzise. Es ist daher nicht notwendig diese im Unternehmen präsent zu machen.
+	Corporate Identity verbindet und zeigt eine Einheit nach außen an. Es wird alles unternommen um CI bestmöglich im Unternehmen zu etablieren. (Corporate Design, Corporate Behavior, Corporate Communication)
+	Ideologien und Traditionen haben einen hohen Stellenwert in diesem Unternehmen.
-	Reflexion der eigenen Person ist wichtig, daher gibt es in diesem Unternehmen schematisierte Feedback-Verfahren.
-	Diesem Unternehmen ist bewusst, dass es für viele Probleme mehrere Lösungen gibt.
+	Entscheidungen zu ändern, führt zu Unsicherheit im Unternehmen. Getroffene Entscheidungen werden daher nicht revidiert.
-	Eine Veränderung in kleinen Schritten ist besser als seltene aber größere Veränderungen.
+	Einheitliche Systeme lassen sich leichter führen, es wird daher versucht möglichst viele Standards im Unternehmen zu etablieren.

Menschen und Unternehmen lassen sich auf verschiedene Weise führen. Eine Art der Führung ist die Führung anhand einer gemeinsamen Vision.

Unternehmensvisionen sind sehr unpräzise. Es ist daher nicht notwendig diese im Unternehmen präsent zu machen.

Die Behauptung beschreibt eindeutig eine nicht visionäre Führung. Dies ist bei offenen Unternehmenskulturen der Fall. Geschlossene Kulturen versuchen eine Gemeinschaft zu schaffen, welche auf ein und das selbe Ziel hinarbeitet. In solchen Kulturen wird oft eine gemeinsame Vision geschaffen und mittels einer visionären Führung geleitet.

Für die nächste Behauptung ist es erforderlich zu verstehen, was Corporate Identity ist und wie sie sich bemerkbar macht. Unter Corporate Identity wird allgemein das Verhalten, die Kommunikation und das Erscheinungsbild nach innen und nach außen verstanden.¹⁶² Es setzt sich zusammen aus dem Corporate Design, dem Corporate Behavior und der Corporate Communication. Das Design ist die visuelle Gestaltung der Artefakte. Das Behavior ist das Verhalten gegenüber den Stakeholdern und die Commu-

¹⁶¹ Quelle: Eigene Darstellung

¹⁶² Vgl. Daum, A. et al. (2010), S. 12 f.

nication ist die Art der Kommunikation des Unternehmens nach innen und außen.¹⁶³ Die Behauptung zu diesem Thema lautet folgendermaßen.

Corporate Identity verbindet und zeigt eine Einheit nach außen an. Es wird alles unternommen um CI bestmöglich im Unternehmen zu etablieren. (Corporate Design, Corporate Behavior, Corporate Communication)

Mittels Corporate Identity wird folglich ein gewisser „Groupthink“ erzeugt. Dies schafft eine einheitliche Belegschaft und ein gemeinsames Ziehen an einem Strang. Alles typische Merkmale einer geschlossenen Unternehmenskultur. In offenen Unternehmenskulturen ist Vielfalt und Eigenwilligkeit gefragt. Hier Corporate Identity einzuführen wäre kontraproduktiv.

Auch die nächste Behauptung beschreibt eindeutig Merkmale geschlossener Unternehmenskulturen.

Ideologien und Traditionen haben einen hohen Stellenwert in diesem Unternehmen.

Wo bei offenen Unternehmenskulturen Offenheit und Toleranz herrschen, herrschen bei geschlossenen Unternehmenskulturen Ideologien und Traditionen. Dies ermöglicht bessere Plan- und Beherrschbarkeit.

In geschlossenen Unternehmenskulturen gibt es ein Wahrheitsmonopol des Führenden. Dieses Monopol ist nicht hinterfragbar und darum auch nicht kritisierbar. Die folgende Behauptung ist somit ein Zeichen einer offenen Unternehmenskultur sein.

Reflexion der eigenen Person ist wichtig, daher gibt es in diesem Unternehmen schematisierte Feedback-Verfahren.

In offenen Kulturen wird angenommen, dass Menschen nicht irrtumsfrei sind. Es ist möglich die Führenden zu hinterfragen und zu kritisieren. Feedbackverfahren sind die beste Möglichkeit neutrale und konstruktive Kritiken abzugeben.

Auch die nächste Behauptung ist negativ gepolt.

Diesem Unternehmen ist bewusst, dass es für viele Probleme mehrere Lösungen gibt.

Offene Unternehmenskulturen nehmen an, dass mehrere gleichberechtigte Wahrheitsquellen existieren. Daher ist es möglich, dass auf ein und das selbe Problem viele verschiedene Lösungen existieren. Dies ist genau das Gegenteil von geschlossenen Kulturen, wo es nur den Führenden als Wahrheitsquelle gibt und lediglich seine Lösung zulässig ist.

Die nächste Behauptung ist wieder positiv gepolt. Es geht dabei um die Unfehlbarkeit der Führungspersonen.

¹⁶³ Vgl. Hungenberg, H. (2012), S. 43

Entscheidungen zu ändern, führt zu Unsicherheit im Unternehmen. Betroffene Entscheidungen werden daher nicht revidiert.

Wie schon bei der Frage zum Feedback besprochen, nehmen geschlossene Kulturen an, dass Vorgesetzte irrtumsfrei sind. Ein Ändern einer Entscheidung käme einem Zugeständnis einer Fehlentscheidung nahe. Dies würde die Irrtumfreiheit bzw. Unfehlbarkeit der Führungsperson untergraben und somit auch das Konzept der geschlossenen Unternehmenskulturen.

Veränderungen können radikal sein oder stetig und kaum merkbar. Die folgende Behauptung handelt von kaum bemerkbaren aber laufenden Veränderungen. Da geschlossene Unternehmenskulturen auf Stabilität vertrauen halten sie nichts von ständiger Veränderung. Diese Behauptung kann somit nur für Unternehmen mit offenen Kulturen gelten.

Eine Veränderung in kleinen Schritten ist besser als seltene aber größere Veränderungen.

Eine Veränderung in kleinen Schritten nennt man auch kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Diese Art der Verbesserung kommt ursprünglich aus Japan und basiert auf dem PDCA-Zyklus. Dies ist ein Zyklus der einen fortwährenden Prozess zur Qualitäts- und Leistungsverbesserung darstellt. Das Schema dieser Methode ist in Abbildung 19 abgebildet.¹⁶⁴

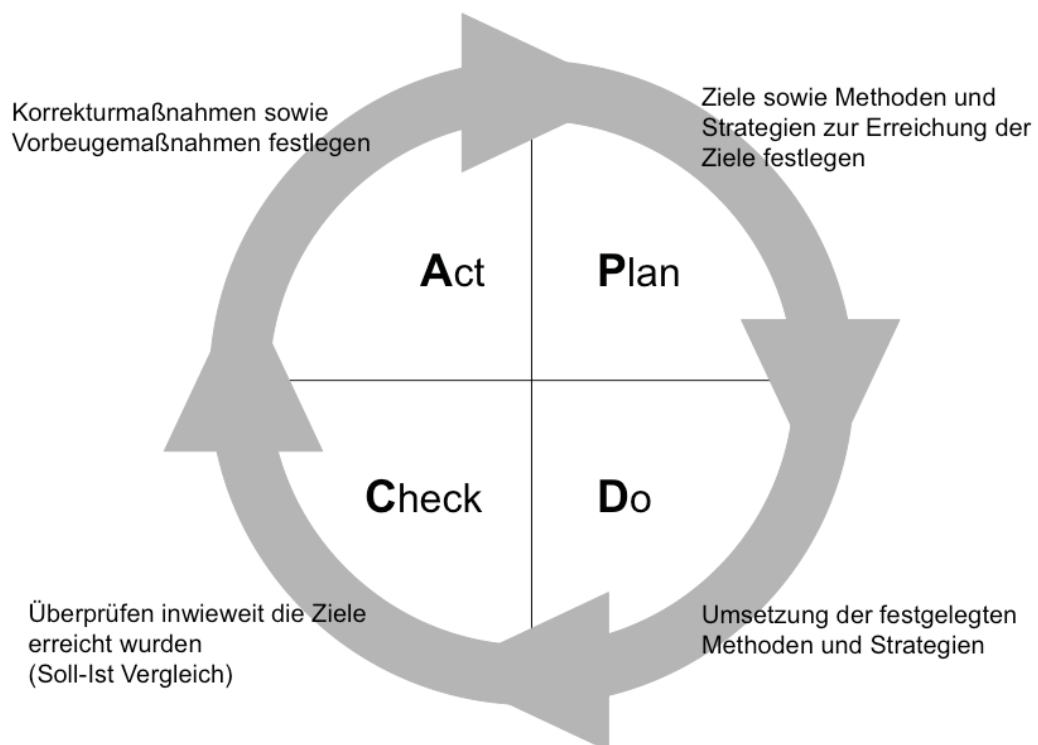


Abbildung 19: PDCA-Zyklus¹⁶⁵

¹⁶⁴ Vgl. Weigert, J. (2004), S. 59

¹⁶⁵ Quelle: In Anlehnung an Weigert, J. (2004), S. 60

Auch die nächste Behauptung lässt sich teilweise auf das Merkmal Stabilität zurückführen. Es geht hier aber hauptsächlich um Schematisierung und einheitliche Situationsdefinitionen.

Einheitliche Systeme lassen sich leichter führen, es wird daher versucht möglichst viele Standards im Unternehmen zu etablieren.

Geschlossene Unternehmenskulturen setzen auf Einheitlichkeit. Dies kann am besten mittels Standards erreicht werden. Offene Kulturen hingegen bauen auf Individualität und Kreativität. Einrichten von Standards würde dies blockieren und wird daher vermieden.

6.1.3 Teil der Zielfindung

Der abschließende Teil der Umfrage befasst sich mit der Zielfindung. Wie schon am Anfang des Kapitels 6 beschrieben, wird bei der Zielfindung zwischen unterschiedlichen Zielarten unterschieden. In Tabelle 2 sind die Ziele, eingeteilt in Ober- und Unterziele, aufgelistet.

Bei sieben der acht Fragen handelt es sich wieder um Behauptungen, welche mittels einer fünfer Skala von „stimme zu“ bis „stimme nicht zu“ zu beantworten sind. Die erste Frage, ist ein Ranking der Oberziele. Diese Frage wurde eingebaut, um eventuell Zusammenhänge in der Behandlung der Ziele mit der Bedeutung der Ziele zu erkennen. Werden zum Beispiel wichtige Ziele eher vorgegeben und weniger wichtige Ziele eher freigegeben? Oder ist dies eher umgekehrt, oder existiert vielleicht überhaupt kein Zusammenhang?

Die erste Frage lautet:

Reihen Sie die Bereiche nach ihrer Stellung ("Wichtigkeit") im Unternehmen.

- *Finanzziele*
- *Qualitätsziele*
- *Innovationsziele*
- *Markstellungsziele und Image*
- *Corporate-Social-Responsibility-Ziele*

Eine Doppelbelegung eines Platzes im Ranking ist nicht erlaubt. Der Befragte muss sich für eine Reihung entscheiden.

Nun zu den sieben Behauptungen der Zielfindung. Um eine Auswertung für die Zielarten zu erhalten, haben die Fragen eine Unterteilung in die einzelnen Unterziele. Unter jeder Behauptung stehen alle zehn Unterziele, jeweils mit der gleichen fünfer Skala zur Beantwortung. Der Befragte muss somit bei jeder Behauptung zehn Antworten geben. Hier nochmals die zehn verwendeten Zielarten.

- kurzfristige Finanzziele
- langfristige Finanzziele

- Produktionsqualitätsziele
- Produktqualitätsziele
- Ziele betreffend der Weiterentwicklung der bestehenden Produkte
- Ziele betreffend die Generierung von neuartigen Produkten
- Marktstellungsziele
- Marktimageziele
- Ziele betreffend die Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft
- Ziele betreffend die Mitarbeiterzufriedenheit

In Tabelle 10 ist eine Liste aller verwendeten Behauptungen bezüglich der Zielfindung abgebildet. Auch hier gibt es wieder für jede Behauptung eine negative oder positive Polung. Bei der Zustimmung einer Behauptung mit einer negativen Polung, bedeutet dies, dass in dem Fall das Ziel vorgegeben wird. Bei der Zustimmung auf eine Behauptung mit einer positiven Polung, bedeutet dies, dass dieses Ziel freigegeben wird. Bei nicht Zustimmung ist die Bedeutung jeweils umgekehrt. Dies bedeutet, wird auf eine negativ gepolte Behauptung nicht zugestimmt, so wird das Ziel freigegeben und wird auf eine positiv gepolte Behauptung nicht zugestimmt, so wird dieses Ziel vorgegeben.

Tabelle 10: Behauptungen der Zielfindung¹⁶⁶

Polung	Behauptung
-	Für die Zielfindung sind Spezialisten zuständig. Ergebnisse aus dem betrieblichen Vorschlagswesen oder ähnlichem werden dabei nicht berücksichtigt.
+	Qualitätszirkel überprüfen in regelmäßigen Abständen die machbare Zielerfüllung.
-	Die Ziele werden von der Geschäftsleitung festgelegt, einzelne Beteiligte oder ganze Abteilungen haben kein Mitspracherecht.
+	Gespräche über die Erreichung oder mögliche Abänderungen der Ziele finden in regelmäßigen Abständen statt. (mindestens ein Mal im Quartal)
-	Bei absehbaren Zielabweichungen ist es absolut notwendig, dass die Geschäftsleitung die Führung übernimmt.
+	Um Ziele zu erreichen werden gemeinsam mit den Mitarbeitern Anreize ausgehandelt.
+	Die für die Zielerreichung Verantwortlichen, legen ihre Ziele selbst fest, im Rahmen von Unternehmenszielen, -politiken oder sonstigen Steuerungsinstrumenten.

¹⁶⁶ Quelle: Eigene Darstellung

Für die Zielfindung sind Spezialisten zuständig. Ergebnisse aus dem betrieblichen Vorschlagswesen oder ähnlichem werden dabei nicht berücksichtigt.

Das Konzept des betrieblichen Vorschlagswesens wurde bereits in Kapitel 6.1.2 beschrieben. Dieses System ermöglicht eine Mitbestimmung der Mitarbeiter im Unternehmen. Ein vollkommenes Ausschließen eines solchen Systems lässt darauf schließen, dass Ziele vorgegeben werden und weit von einem Freigeben entfernt sind.

Qualitätszirkel überprüfen in regelmäßigen Abständen die machbare Zielerfüllung.

Diese Behauptung ist das genaue Gegenteil der vorherigen Behauptung. Auch bei dem Konzept des Qualitätszirkels handelt es sich um eine Möglichkeit der Mitarbeiter aktiv an Unternehmensentscheidungen teilzunehmen. Werden solche Konzepte unterstützt, kann von einem Freigeben der Ziele gesprochen werden.

Die Ziele werden von der Geschäftsleitung festgelegt, einzelne Beteiligte oder ganze Abteilungen haben kein Mitspracherecht.

Diese Aussage beschreibt klar ein Vorgeben von Zielen. Die Führungskraft bestimmt alles, die Mitarbeiter bestimmen nichts.

Gespräche über die Erreichung oder mögliche Abänderungen der Ziele finden in regelmäßigen Abständen statt. (mindestens ein Mal im Quartal)

Werden Ziele vorgegeben, so wird angenommen, dass diese Ziele erreichbar sind. Ein Abändern ist daher nicht notwendig. Das Abhalten von Zielerreichungsgesprächen ist somit ein Zeichen, dass Ziele freigegeben werden.

Bei absehbaren Zielabweichungen ist es absolut notwendig, dass die Geschäftsleitung die Führung übernimmt.

Dies ist wieder eine Behauptung, welche ein Vorgeben von Zielen beschreibt. Würden Ziele freigegeben, so würden beispielsweise andere Abteilungen oder Mitarbeiter als Beratung oder zur Unterstützung hinzugezogen werden.

Um Ziele zu erreichen werden gemeinsam mit den Mitarbeitern Anreize ausgehandelt.

Ein Aushandeln von Anreizsystemen, ist ein Zeichen von Mitsprache der Mitarbeiter und somit auch ein Zeichen von Zielfreigabe.

Die für die Zielerreichung Verantwortlichen legen ihre Ziele selbst fest, im Rahmen von Unternehmenszielen, -politiken oder sonstigen Steuerungsinstrumenten.

Bei dieser Behauptung ist eindeutig ersichtlich, dass es sich um ein Freigeben der Ziele handelt. Die Mitarbeiter haben nur wenige Vorgaben, was die Festlegung ihrer Ziele angeht.

7 Datensammlung

Bei der Datensammlung muss als Erstes der zu untersuchende Bereich festgelegt werden. Anschließend werden Adressen beschafft, an welche die Aussendung des Fragebogens stattfindet. Bei den Rückläufen muss überprüft werden, ob der Fragebogen vollständig ausgefüllt wurde und die Antworten plausibel sind. Bei nicht Zutreffen dieser Eigenschaften, müssen diese Fragebögen aussortiert werden. Ein Abschluss der Datensammlung kann erfolgen, wenn eine ausreichend repräsentative Menge an korrekten Fragebögen vorliegt. Für dieses Thema ist dazu eine Menge von ungefähr 200 vollständigen Fragebögen festgelegt.

7.1 Abgrenzung Investitionsgütersektor

Die Untersuchung beschränkt sich auf Unternehmen des Investitionsgütersektors. Dazu wird im ersten Schritt der Investitionsgütersektor abgegrenzt und anschließend passende Unternehmen ermittelt.

Investitionsgüter werden definiert als:

„...Leistungen, die von Unternehmen/Organisationen beschafft werden, um weitere Leistungen zu erstellen, die nicht in der Distribution an Letztconsumenten bestehen.“¹⁶⁷

Der Investitionsgütersektor beinhaltet somit alle Unternehmen, welche andere Organisationen als Kunden besitzen. Das Gegenteil vom Investitionsgütersektor ist der Konsumgütersektor. In diesem Sektor ist die Nachfragegruppe der Endkonsument. Ein Endkonsument, kann eine Einzelperson oder eine Familie sein.¹⁶⁸

7.2 Adressenbeschaffung

Anhand der oben beschriebenen Abgrenzung des Investitionsgütersektors, können nun Adressen von Unternehmen beschafft werden. Wie schon mehrmals erwähnt handelt es sich bei der Umfrage um eine Onlineumfrage. Die einfachste Variante ist folglich eine Aussendung des Umfragelinks per Email. Dies ist auch die Variante, die angewendet wird.

Um die gewünschte Menge von 200 Fragebögen zu erreichen, ist es notwendig eine Datenbank für die Sammlung der Emailadressen heranzuziehen. Nach Recherchen

¹⁶⁷ Backhaus, K.; Voeth, M. (2014), S. 6

¹⁶⁸ Vgl. Meffert, H. et al. (2008), S. 24 f.

bezüglich möglicher Datenbanken, ist der Entschluss auf die Datenbank Aurelia¹⁶⁹ gefallen. Die Aurelia Datenbank, ist eine Firmendatenbank für österreichische Unternehmen. Sie beinhaltet etwa 377.000 österreichische Unternehmen verschiedenster Branchen. Durch die umfangreichen Daten über die einzelnen Unternehmen, ist es möglich, auf Basis von über 100 Kriterien nach Unternehmen zu suchen. Es ist somit möglich, auch andere Informationen als die Emailadressen aus der Datenbank zu beziehen. Dies ist von Vorteil, wenn ein reines Aussenden per Email nicht ausreichend viele Rückläufe generiert.¹⁷⁰

Nach Auswahl der Datenbank gilt es, die Suchkriterien für die Unternehmen festzulegen. Eine Unternehmenssuche nach der Eigenschaft „Investitionsgütersektor“, lässt die Datenbank Aurelia nicht zu. Es muss folglich eine andere Lösung für das Problem gefunden werden. Eine gute Alternative ist die Unternehmenssuche nach Branche. Sucht man Unternehmen anhand der Branche aus, können viele nicht passende Unternehmen wie beispielsweise Banken oder Tourismusbetriebe ausgeschlossen werden. Bei intensiverer Betrachtung der daraus resultierenden Unternehmen, fällt ein weiterer unerwünschter Aspekt ins Auge, die Mitarbeiterzahl. Viele der Unternehmen sind Betriebe mit einem oder zwei Mitarbeitern. Da diese Betriebe wohl keine spezielle Unternehmenskultur oder Zielfindungsprozesse aufweisen, sind sie nicht für die Umfrage geeignet. Durch ein weiteres Suchkriterium kann dieses Problem gelöst werden. Es wird eine Mitarbeiterzahl von mindestens 10 Personen als Grenzwert gewählt.

Nach Eingabe der Branchen sowie der Mitarbeiterzahl bleiben knapp über 5000 Unternehmen übrig. Nach diesem Schritt folgt eine weitere manuelle Überprüfung. Um ganz sicher zu sein, lediglich Unternehmen des Investitionsgütersektors zu erfassen, wird kurz die Tätigkeitsbeschreibung überprüft. Alle unpassenden Unternehmen werden in diesem Schritt aussortiert und übrig bleiben passende Unternehmen.

Insgesamt sind durch diese Aussortierung knapp unter 5000 Unternehmen übrig. Für die erste Umfrageaussendung wird diese Zahl als ausreichend angesehen. Sollte die Rücklaufmenge zu gering sein, so können weitere Maßnahmen ergriffen werden. Eine Option dazu ist, die Rücklaufquote durch Erinnerungsemails zu erhöhen. Als weitere gute Option können, durch Adressenextraktion aus der Datenbank, persönliche Besuche durchgeführt werden um mehr Fragebögen zu erhalten.

Keine dieser Zusatzmaßnahmen war tatsächlich notwendig. Durch die große Aussendemenge wurden bereits genügend Rückläufe generiert.

¹⁶⁹ AURELIA-Datenbank, Bureau van Dijk Electronic Publishing

¹⁷⁰ AURELIA-Datenbank, Bureau van Dijk Electronic Publishing

8 Auswertung des Fragebogens

Nachdem die Daten eingelangt sind, kann mit der Analyse und Auswertung der Daten begonnen werden. Die Umfragesoftware Survey Monkey, mit welcher der Fragebogen ausgeschickt wurde, hat die Möglichkeit, eine Gewichtung der Antwort zu hinterlegen. Beim Export der Daten können die Antworten mit dem Antworttext oder der hinterlegten Gewichtung exportiert werden. Da für die Analyse Mittelwerte berechnet werden, ist der Export mit den numerischen Werten eine erhebliche Erleichterung. Da Fragen ohne hinterlegter Gewichtung oder offene Fragen, wie jene zur Branche, weiterhin in Textformat abgebildet werden, ist diese Variante des Exports auch für den allgemeinen Teil kein Problem.

Als Ausgang für die Analyse liegt ein Excel-File mit einem Kopf, der die Fragen beinhaltet und darunter den Antworten als Zahlen vor. Jede Spalte entspricht genau einer Frage. Die Zeilen unter dem Zeilenkopf sind die Antworten aus dem Fragebogen, wobei eine Zeile immer einen Fragebogen darstellt.

8.1 Teilnehmeranalyse

Insgesamt haben 209 Unternehmen an der Umfrage teilgenommen. Bei einer Aussendemenge von etwa 4900 Emails, ergibt dies eine Rücklaufquote von gut 4,26%. Mit 209 Unternehmen wird auch die anfangs festgelegte Vorgabe von 200 ausgefüllten Fragebögen erreicht.

Die Branchenverteilung ist wie in Abbildung 20 ersichtlich, klar von den drei Branchen Bau, Metall und Maschinenbau dominiert. Diese drei Branchen ergeben zusammen 57% der Teilnehmer und sind somit mehr als die Hälfte aller teilnehmenden Unternehmen.

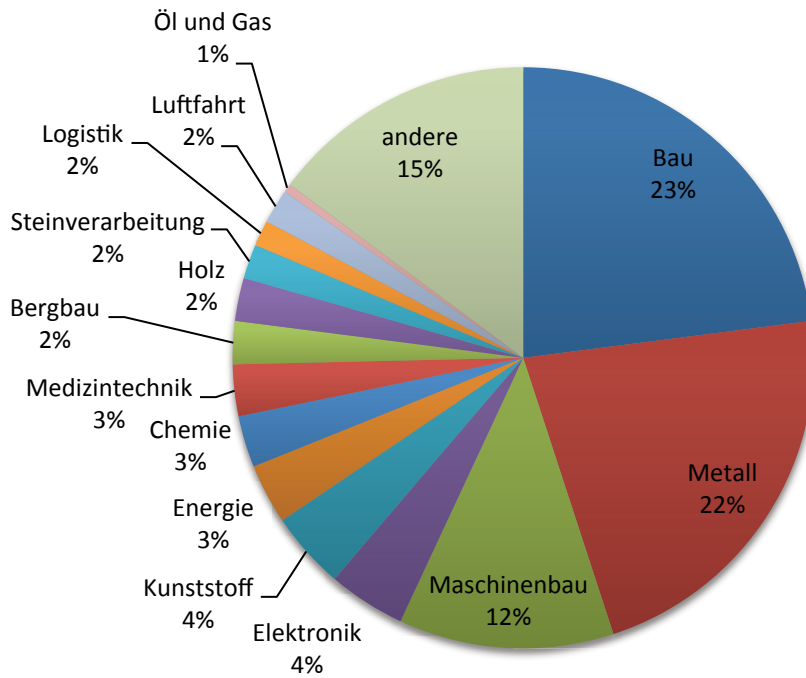


Abbildung 20: Branchenverteilung der teilnehmenden Unternehmen¹⁷¹

Die Frage ob das Unternehmen Auslandsstandorte besitzt, konnte mit „ja“ oder „nein“ beantwortet werden. Von allen Teilnehmern sind insgesamt 74 der Unternehmen international tätig und besitzen mindestens einen Auslandsstandort. Dies ergibt einen Prozentsatz von 35%. In Abbildung 21 ist der Anteil an Unternehmen mit Auslandsstandorten grafisch dargestellt.

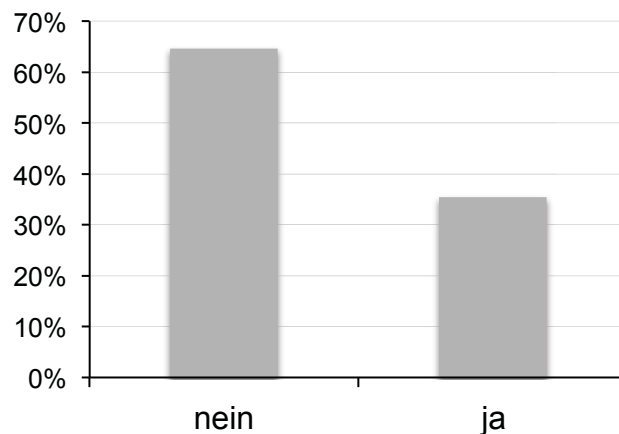


Abbildung 21: Teilnehmende Unternehmen mit Auslandsstandorten¹⁷²

¹⁷¹ Quelle: Eigene Darstellung

¹⁷² Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Frage, wo es um Familienbetrieb „ja“ oder „nein“ geht, kann festgestellt werden, dass die Umfrage die österreichische Wirtschaft sehr gut widerspiegelt. Wie in Abbildung 22 erkennbar, sind insgesamt 63% der teilnehmenden Unternehmen Familienbetriebe.

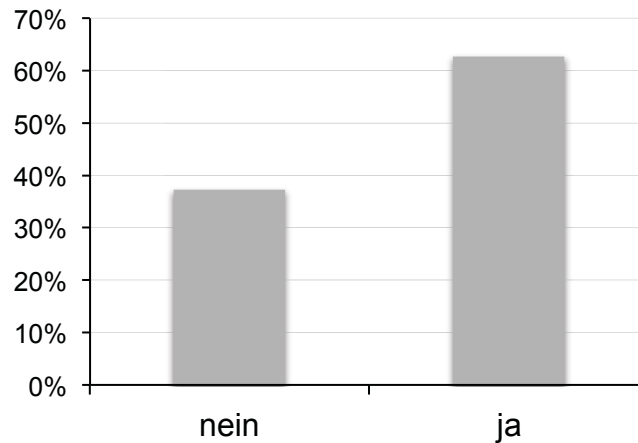


Abbildung 22: Teilnehmende Familienbetriebe¹⁷³

Die 2013 erschienene Studie der WKO besagt, dass die österreichische Wirtschaft von Familienunternehmen geprägt ist. Im Bereich Produktion sind 59% der Unternehmen in familiären Händen und im Bereich Bau gleich wie in dieser Umfrage 63% der Unternehmen.¹⁷⁴

8.2 Ermittlung der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur besteht aus drei Teilen zu je acht Behauptungen. Zu diesen Behauptungen kann zugestimmt werden oder auch nicht. Je nach Polung ist eine Gewichtung bei den Antwortmöglichkeiten hinterlegt. Diese reicht entweder von 1 bis 5 oder von 5 bis 1.

Zur Analyse der Unternehmenskultur müssen im ersten Schritt alle Unternehmen einzeln betrachtet werden. Für jedes Unternehmen gibt es drei Kulturdimensionen zu je acht Fragen. Insgesamt ergibt dies 24 Antworten pro Unternehmen. Dies bedeutet 24 Werte im Bereich von 1 bis 5. Bildet man den Mittelwert dieser 24 Werte, ergibt dies den Wert der Unternehmenskultur und es kann eine Aussage über die Offenheit, oder Geschlossenheit des Unternehmens getroffen werden. Führt man die Mittelwertberechnung für alle Unternehmen durch, so erhält man eine Verteilung der Unternehmen, wie in Abbildung 23 ersichtlich. Bei diesem sowie bei allen weiteren Diagrammen, be-

¹⁷³ Quelle: Eigene Darstellung

¹⁷⁴ Vgl. Wirtschaftskammer Österreich (2013), S. 6

deutet 1 eine geschlossene Unternehmenskultur und 5 eine offene Unternehmenskultur.

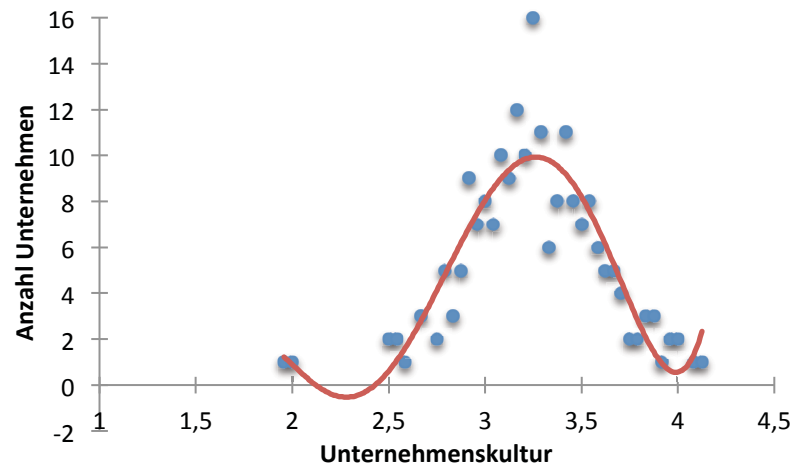


Abbildung 23: Verteilung der Unternehmenskultur¹⁷⁵

Betrachtet man die einzelnen Dimensionen der Unternehmenskultur getrennt voneinander, so erhält man ebenfalls Normalverteilungen. Ersichtlich ist dies in Abbildung 24. Der Mittelwert und die Standardabweichung der einzelnen Dimensionen, weichen etwas voneinander ab. Innerhalb eines Unternehmens betrachtet sind sie jedoch konsistent.

¹⁷⁵ Quelle: Eigene Darstellung

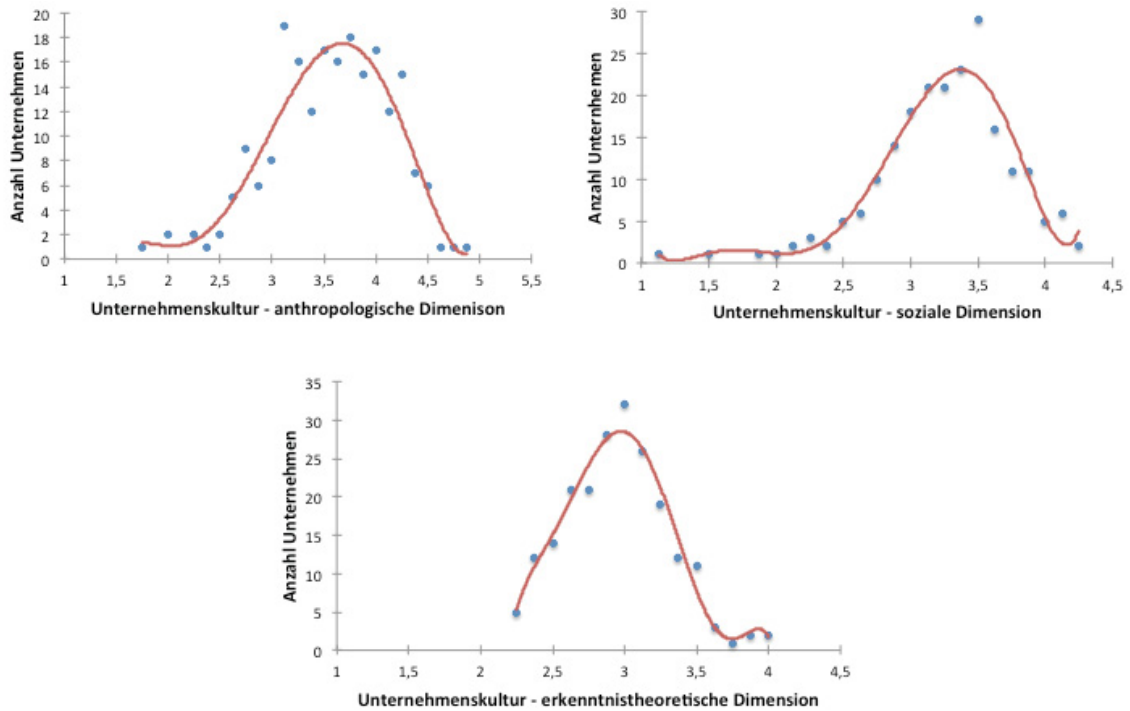


Abbildung 24: Verteilung der Unternehmenskultur bezogen auf die drei Dimensionen¹⁷⁶

Durch die Aufteilung der Unternehmenskultur in die einzelnen Dimensionen erkennt man auch, dass die beste Verteilung in der anthropologischen Dimension vorherrscht. Bei der erkenntnistheoretischen Dimension ist die Streuung am geringsten. Die enge Anordnung der Unternehmen um den Mittelwert ist der Grund, warum bei weiteren Analysen diese Dimension am wenigsten aussagekräftig ist.

8.3 Ermittlung der Zielfindung

Die erste Frage der Zielfindung beschäftigt sich mit der Wichtigkeit der Ziele. Betrachtet man die Reihungen aller Unternehmen, so ergibt sich die Wichtigkeit wie in Tabelle 11 ersichtlich.

Tabelle 11: Gewichtung der Ziele¹⁷⁷

1	Qualitätsziele
2	Finanzziele
3	Marktstellungsziele und Image
4	Innovationsziele
5	Corporate-Social-Responsibility-Ziele

¹⁷⁶ Quelle: Eigene Darstellung

¹⁷⁷ Quelle: Eigene Darstellung

Als nächster Schritt wird die Zielfindung der Unternehmen bezogen auf die einzelnen Ziele analysiert. Bei genauerer Betrachtung ist erkennbar, dass sich die Zielfindung nur zwischen den Oberzielen sichtbar unterscheiden. Eine weitere Unterteilung der Ziele, wie die in Kapitel 6 erklärten Unterziele, ist nicht weiter beschrieben, da sie jeweils äquivalente Ergebnisse liefern. Aus diesem Grund werden hier nur mehr die Oberziele besprochen. In Tabelle 2 kann die Zusammengehörigkeit der Unterziele nachgelesen werden.

In Abbildung 25 ist die Verteilung der Zielfindung bezogen auf alle Ziele abgebildet. Man kann gut erkennen, dass die Werte wie auch bei der Unternehmenskultur normalverteilt sind.

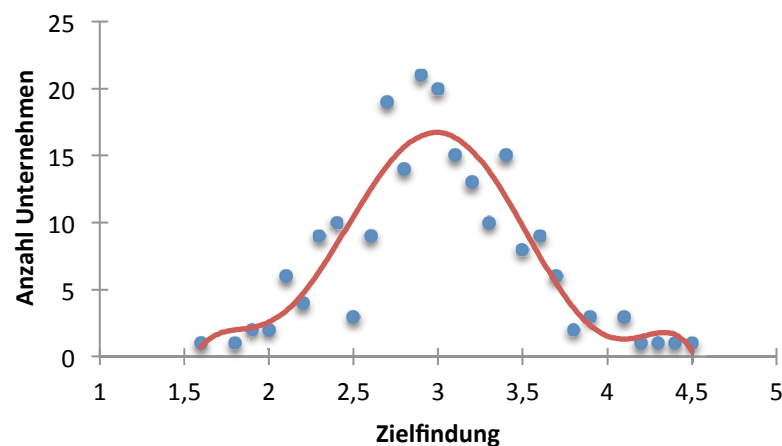


Abbildung 25: Verteilung der Zielfindung¹⁷⁸

Bei diesem Diagramm wie auch bei allen weiteren Diagrammen der Zielfindung, ist 1 das Maximum für ein Freigeben von Zielen und 5 das Maximum für ein Vorgeben von Zielen.

Betrachtet man die Zielfindung nicht mehr als Gesamtes, sondern bezogen auf die fünf Zielkategorien, so erhält man ähnliche Normalverteilungskurven. Es verändert sich nur die Lage des Mittelwerts und die Standardabweichung. Ersichtlich ist dies in Abbildung 26.

¹⁷⁸ Quelle: Eigene Darstellung

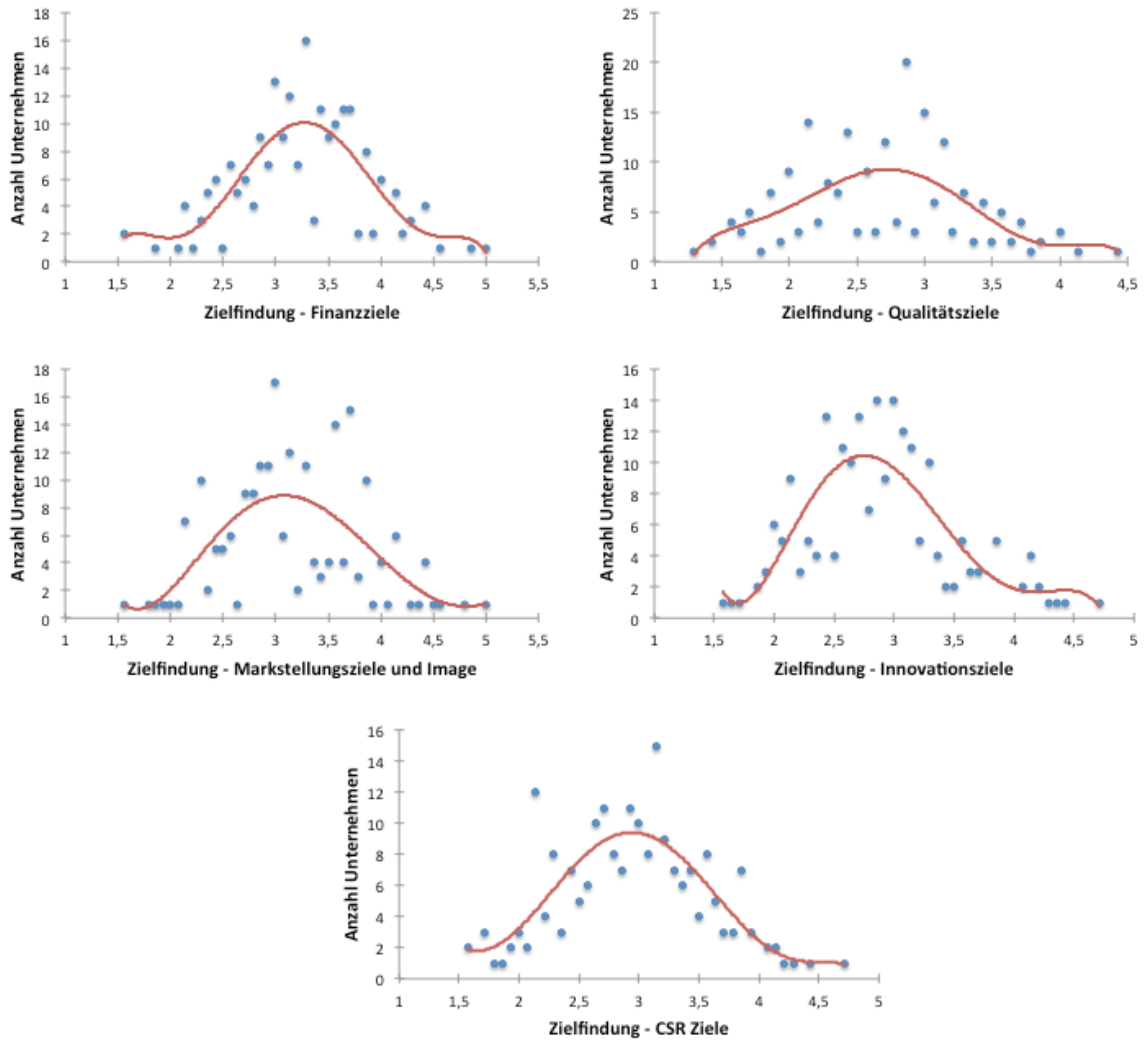


Abbildung 26: Verteilung der Zielfindung bezogen auf die fünf Zielkategorien¹⁷⁹

Die Betrachtung der einzelnen Fragen bzw. Teile ist hiermit abgeschlossen. Es kann nun auf die Zusammenhänge und Trends zwischen den Bereichen eingegangen werden.

8.4 Zusammenhänge und Trends

Bei den Zusammenhängen und Trends, wird zwischen zwei Untersuchungen unterschieden. Die erste Untersuchung, beschäftigt sich mit den Zusammenhängen der Allgemeinen Informationen und der Unternehmenskultur bzw. der Zielfindung. Die zweite Untersuchung mit den Zusammenhängen der Zielfindung und der Unternehmenskultur.

Da die drei Dimensionen der Unternehmenskultur in sich konsistent sind, werden sie beim Vergleich mit den allgemeinen Informationen nicht getrennt beschrieben. Auch

¹⁷⁹ Quelle: Eigene Darstellung

bei der Zielfindung sind die Daten der fünf Zielkategorien so ähnlich, dass sie nicht getrennt besprochen werden.

8.4.1 Allgemeine Informationen

Zuerst werden die Branchen mit der Unternehmenskultur verglichen. Berechnet man für jede Branche den Mittelwert der Unternehmenskulturen, so ergibt sich eine Reihung der Branchen, wie in Abbildung 27 abgebildet.

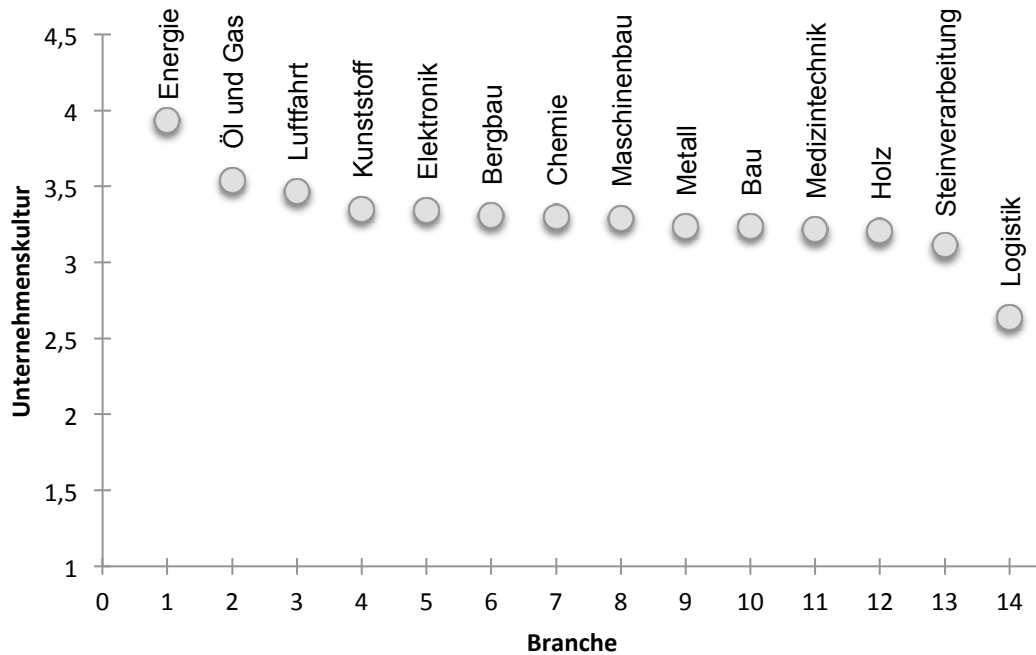


Abbildung 27: Reihung der Branchen anhand der Unternehmenskultur¹⁸⁰

Wie anhand der Y-Achse ersichtlich, haben die Branchen ganz links stehend eine eher offene und die Branchen ganz rechts stehend eine eher geschlossene Kultur. Führt man diesen Vergleich mit der Zielfindung anstatt der Unternehmenskultur durch, so entsteht ein Bild, wie in Abbildung 28 ersichtlich. In dieser Abbildung sind die ganz links stehenden Branchen jene, bei denen Ziele eher freigegeben werden. Rechtsstehende Branchen geben Ziele eher vor.

¹⁸⁰ Quelle: Eigene Darstellung

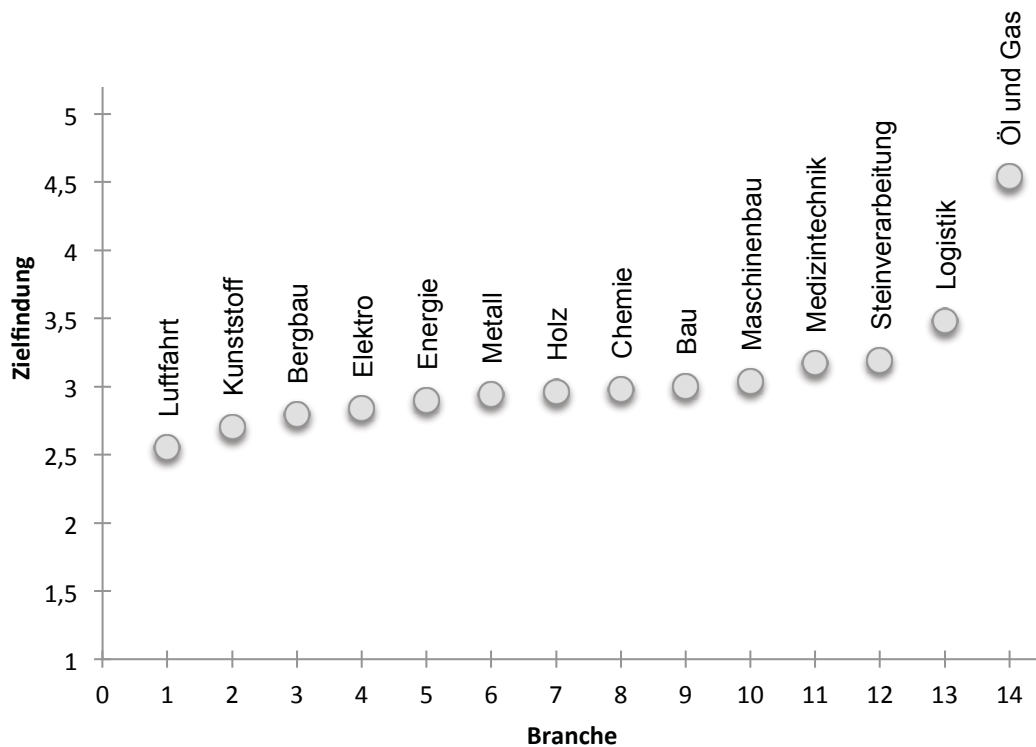


Abbildung 28: Reihung der Branchen anhand der Zielfindung¹⁸¹

Diese Abbildungen zeigen bereits auf, dass manche Branchen ähnliche Platzierungen in Abbildung 27 und Abbildung 28 aufweisen. Diese Ähnlichkeit lässt vermuten, dass es auch einen Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Zielfindung gibt. Genauere Analysen dazu, folgen noch.

Die nächste Frage bezieht sich auf Auslandsstandorte. Die Abbildung 29 zeigt die Verteilung der Unternehmen mit bzw. ohne Auslandsstandorten getrennt nach offener und geschlossener Unternehmenskultur. Für diese und alle weiteren Analysen in diesem Kapitel wird angenommen, dass der Wert 3 für die Unternehmenskultur wie auch die Zielfindung neutral ist. Alles mit einem höheren Mittelwert gilt als offene Kultur und alles mit einem niedrigeren Mittelwert als geschlossene Kultur. Bei der Zielfindung gilt, ein Wert über 3 repräsentiert ein Vorgeben von Zielen und ein Wert unter 3 ein Freigeben von Zielen.

¹⁸¹ Quelle: Eigene Darstellung

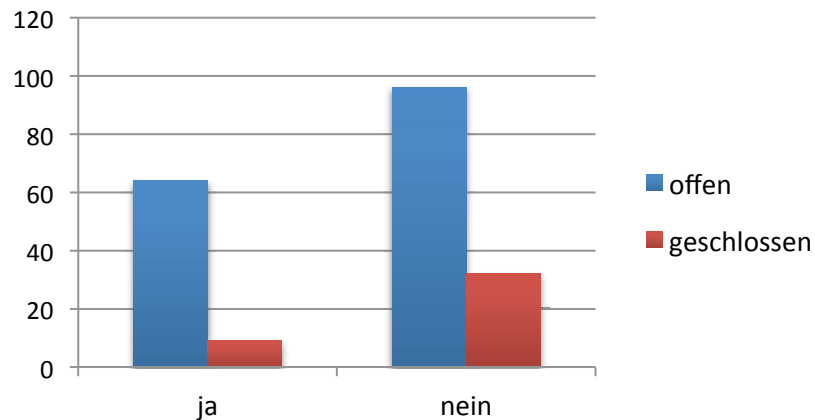


Abbildung 29: Verteilung der Unternehmen mit Auslandsstandorten auf Basis der Unternehmenskultur¹⁸²

Betrachtet man die offene Unternehmenskultur, so haben 40% der Unternehmen Sitze im Ausland. Bei den Unternehmen mit geschlossener Unternehmenskultur, haben nur 22% der Firmen einen Sitz im Ausland. Es kann somit die Aussage getroffen werden, dass Unternehmen mit einem Auslandsstandort zu einer eher offenen Kultur neigen. Die Abbildung 30 zeigt eine äquivalente Analyse der Auslandsstandorte. Der Unterschied ist, dass sie in Bezug auf die Zielfindung anstatt der Unternehmenskultur betrachtet werden.

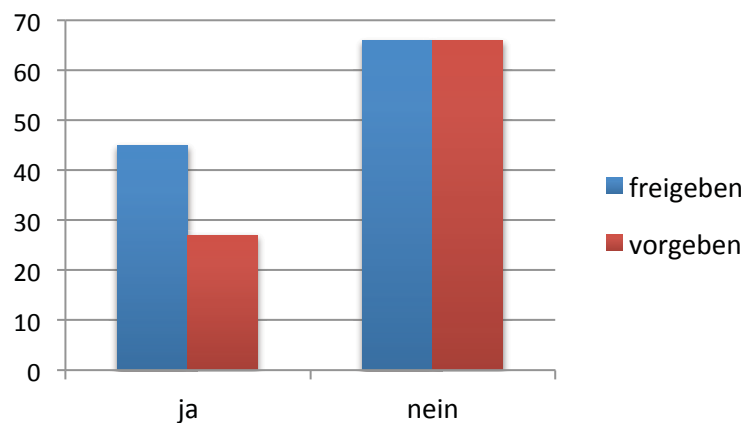


Abbildung 30: Verteilung der Unternehmen mit Auslandsstandorten auf Basis der Zielfindung¹⁸³

Die Verhältnisse der Auslandsstandorte bei freigebenden und vorgebenden Unternehmen sind wieder ähnlich verteilt wie bei der Unternehmenskultur. Unter den Unternehmen, welche Ziele freigeben, besitzen 41% einen Auslandsstandort. Bei den Unter-

¹⁸² Quelle: Eigene Darstellung

¹⁸³ Quelle: Eigene Darstellung

nehmen, die zur Vorgabe von Zielen neigen, besitzen nur 29% einen Auslandsstandort.

Als nächstes werden Familienbetriebe und nicht Familienbetriebe betrachtet. Die Abbildung 31 zeigt die Ergebnisse dazu.

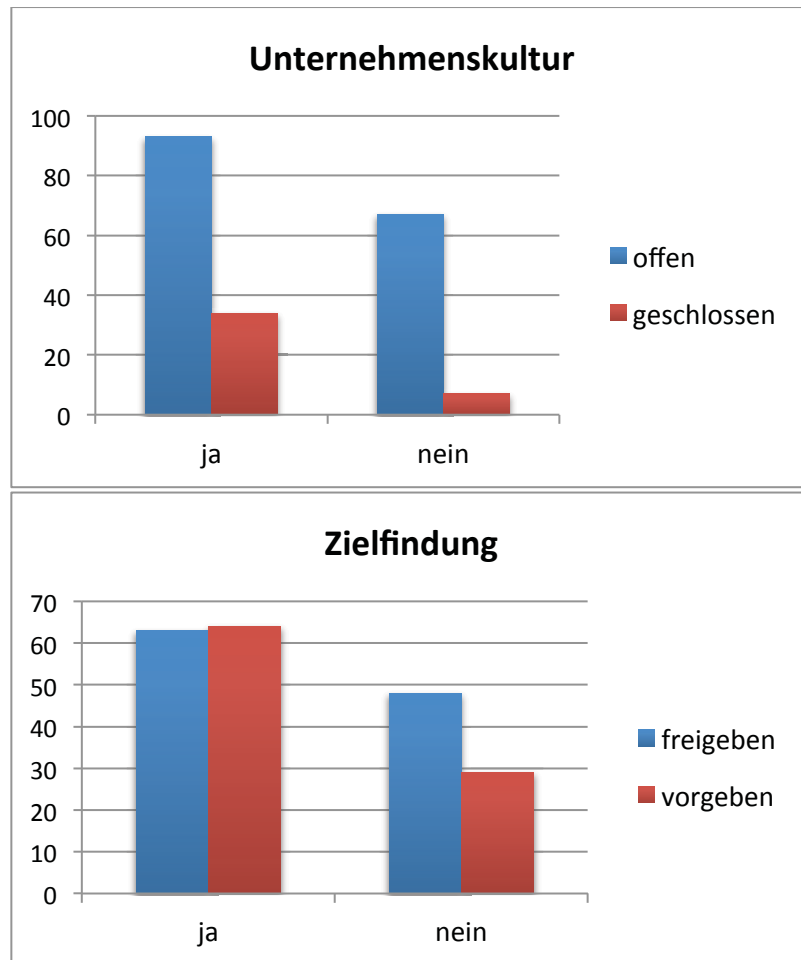


Abbildung 31: Verteilung der Familienbetriebe¹⁸⁴

58% der offenen Unternehmen sind Familienbetriebe und 83% der geschlossenen Unternehmen sind Familienbetriebe. Daraus lässt sich schließen, dass Familienbetriebe eher zu einer geschlossenen Unternehmenskultur neigen als zu einer offenen. Bei der Zielfindung sind 57% der freigebenden Unternehmen Familienbetriebe und 69% der vorgebenden Unternehmen Familienbetriebe. Hier ist die Tendenz bei den Familienbetrieben in Richtung Vorgabe von Zielen. Dies kann durch eigene Erfahrungen bestätigt werden.

Bei der letzten Frage des allgemeinen Teils geht es um die Unternehmensgröße. Betrachtet man diese in Zusammenhang mit der Unternehmenskultur, so ist kein Trend zu

¹⁸⁴ Quelle: Eigene Darstellung

erkennen. Das Verhältnis von offenen zu geschlossenen Betrieben liegt immer in etwa bei 0,8. Abgebildet ist dies in Abbildung 32.

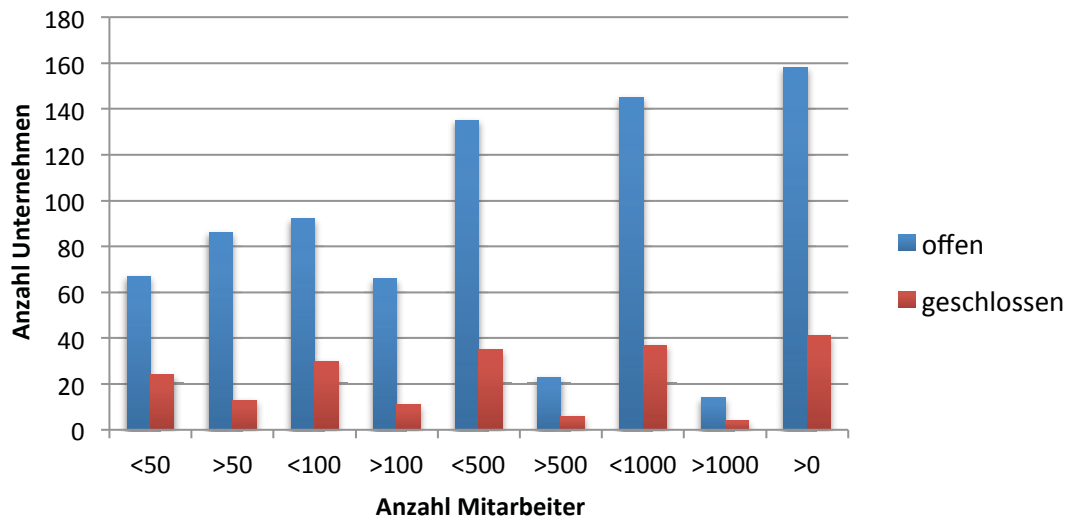


Abbildung 32: Zusammenhang Unternehmensgröße und Unternehmenskultur¹⁸⁵

Die Analyse des Zusammenhangs zwischen der Unternehmensgröße und der Zielfindung, ergibt durchaus eine Tendenz. Es existiert ein leichter Trend dahin, dass größere Unternehmen eher zu einer Freigabe von Zielen neigen als kleinere Unternehmen.

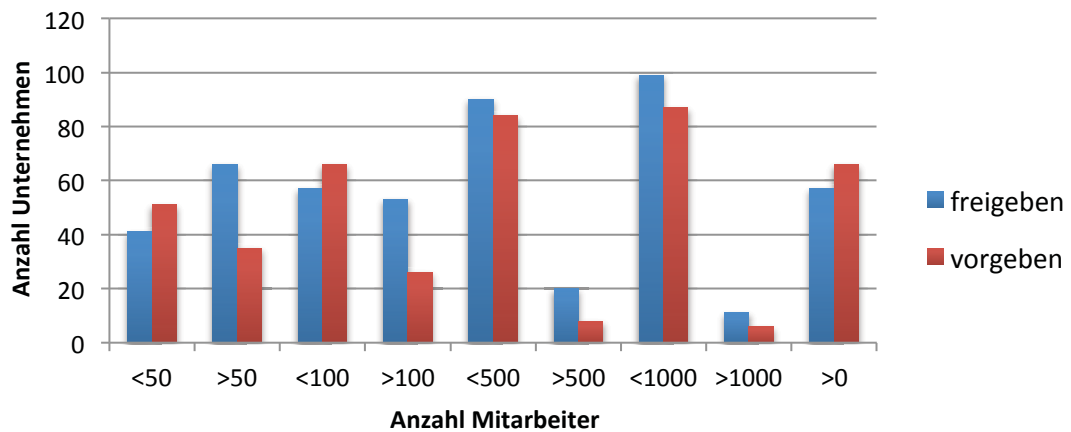


Abbildung 33: Zusammenhang Unternehmensgröße und Zielfindung¹⁸⁶

Trennt man die Unternehmen anhand der Unternehmensgröße in zwei Gruppen, so betreiben im Schnitt etwa 67% der Gruppe der größeren Unternehmen ein Freigeben von Zielen. Bei der Gruppe der kleineren Unternehmen sind es im Schnitt lediglich

¹⁸⁵ Quelle: Eigene Darstellung

¹⁸⁶ Quelle: Eigene Darstellung

49%. Wie in Abbildung 33 ersichtlich, erfolgten die Trennungen in je zwei Gruppen, bei einer Mitarbeiterzahl von 50, 100, 500 und 1000.

Der Grund für diese Tendenz könnte die zentrale Verwaltung und der hohe Formalisierungsgrad beim Vorgeben von Zielen sein. Je größer ein Unternehmen, desto schwieriger ist es, den Überblick zu behalten und den Formalisierungsgrad aufrecht zu erhalten. Aus diesem Grund ist die Führung veranlasst, Mitarbeiter in die Verantwortung miteinzubeziehen. Am leichtesten möglich wird dies durch das Freigeben von Zielen.

8.4.2 Unternehmenskultur und Zielfindung

Der letzte Teil der Analyse betrifft die Unternehmenskultur und die Zielfindung. Die große Frage hier lautet, gibt es einen Zusammenhang zwischen diesen beiden Größen oder nicht. Da dies die Hauptforschungsfrage ist, wird hier mehr in die Tiefe gegangen und sehr wohl zwischen den Dimensionen der Unternehmenskultur und den verschiedenen Zielen in der Zielfindung unterschieden. Um einen ersten Überblick zu geben, ist in Abbildung 34 die Unternehmenskultur als gesamtes, in Verbindung mit der Zielfindung als gesamtes zu sehen.

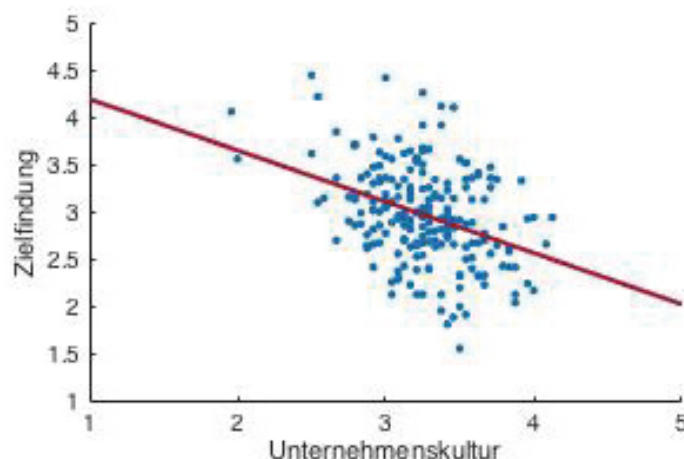


Abbildung 34: Zusammenhang Unternehmenskultur und Zielfindung¹⁸⁷

Bei der Unternehmenskultur geht die Achse wieder von geschlossenen nach offen und bei der Zielfindung von Freigeben nach Vorgeben. Die blauen Punkte sind die Datenpunkte aller Unternehmen. Betrachtet man all diese Datenpunkte genauer, so errechnet sich eine Trendlinie, die in Abbildung 34 als rote Linie eingezeichnet ist.

In Abbildung 35 wird die Unternehmenskultur mit den Zielfindungen der fünf verschiedenen Zielkategorien verglichen. Anhand dieser Diagramme wird sichtbar, dass egal, welche Zielkategorie betrachtet wird, in jeder die gleiche Tendenz feststellbar ist. In

¹⁸⁷ Quelle: Eigene Darstellung

manchen ist sie stärker und in manchen schwächer ausgeprägt. Sichtbar wird dies durch die Steigung der Geraden. Je stärker desto steiler ist die Trendlinie.

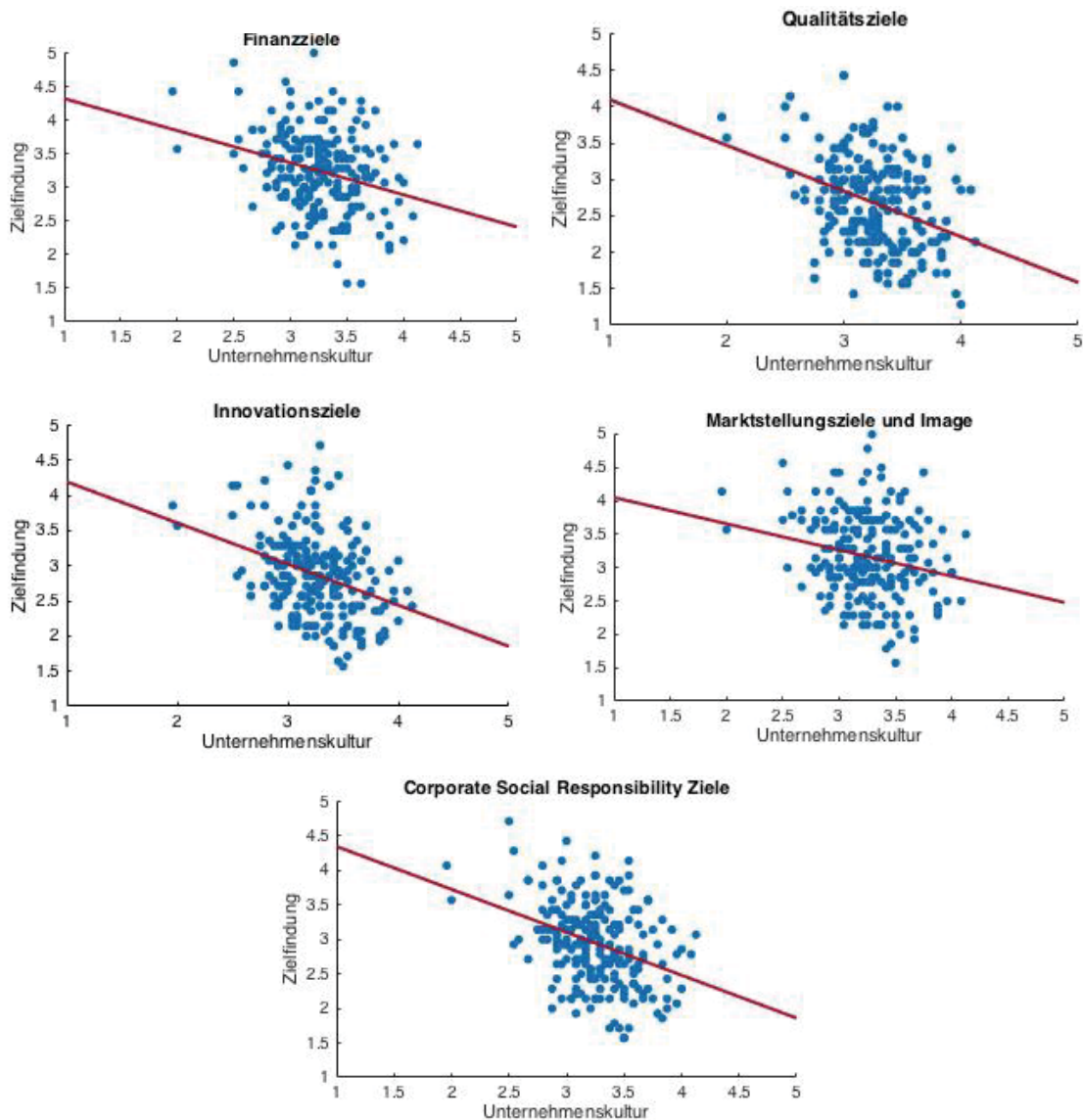


Abbildung 35: Zusammenhang Unternehmenskultur und Zielfindung der einzelnen Ziele¹⁸⁸

Vergleicht man die Zielfindung mit den einzelnen Dimensionen der Unternehmenskultur, so erhält man Bilder wie in Abbildung 36 ersichtlich. Auch hier ist klar sichtbar, dass sich bei dem Trend wenig bis gar nichts ändert.

¹⁸⁸ Quelle: Eigene Darstellung

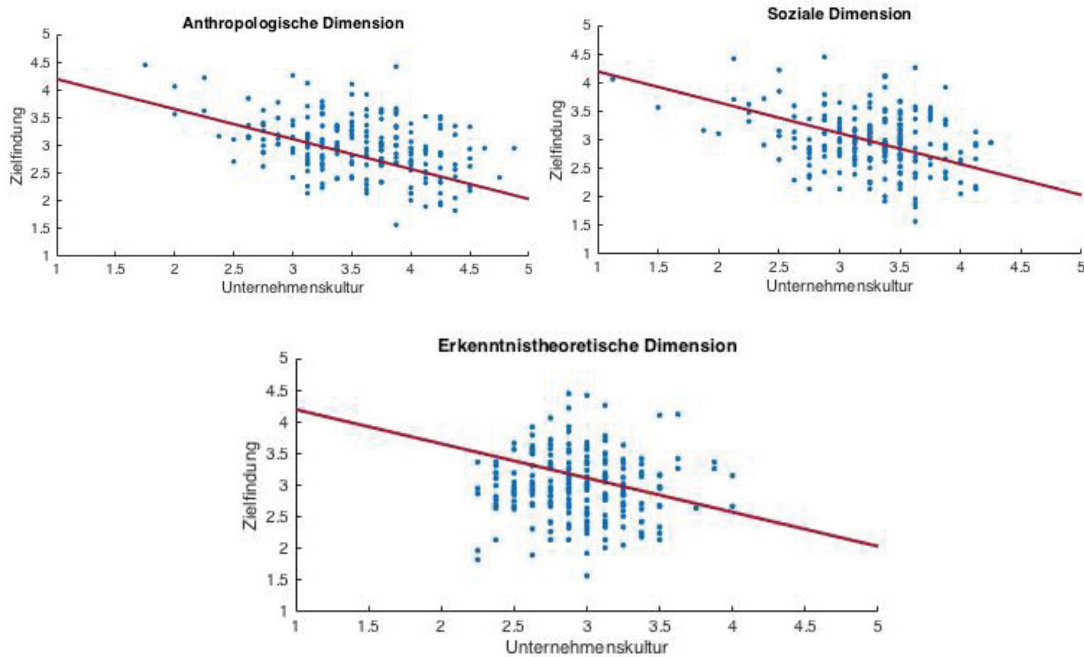


Abbildung 36: Zusammenhang Zielfindung und Dimensionen Unternehmenskultur¹⁸⁹

Um die Erkenntnisse zu verifizieren oder eventuell einen deutlicheren Trend erkennen zu können, wird eine weitere Analyse durchgeführt. Diese Analyse wird manuell ausgearbeitet und durch Ausschluss von Unsicherheiten soll es den leichten Trend stärker sichtbar werden lassen.

Der erste Schritt dieser Analyse ist eine Trennung der Unternehmen in eine Gruppe „eindeutig“ geschlossener Unternehmen und eine Gruppe „eindeutig“ offener Unternehmen. Für diese Trennung werden anfangs die drei Dimensionen getrennt betrachtet. Bei jeder Dimension werden die Unternehmen um den Mittelwert als zu unsicher angenommen und darum ausgeschlossen. Die übrig gebliebenen Unternehmen werden für diese Dimension in offene und geschlossene Unternehmen eingeteilt. Ist dieser Schritt für alle drei Dimensionen abgeschlossen, so wird überprüft, wie oft ein Unternehmen in einer offenen bzw. geschlossenen Gruppe gelandet ist. Wenn ein Unternehmen zwei oder drei Mal in der gleichen Gruppe vorkommt, so wird dieses Unternehmen endgültig der jeweiligen Gruppe zugeordnet. Unternehmen, welche nur ein Mal in einer Gruppe vorkommen, werden aussortiert. Für die weitere Analyse werden nun alle aussortierten Unternehmen nicht mehr berücksichtigt.

Im nächsten Schritt wird eine Matrix erstellt, welche die Unternehmenskultur mit der Zielfindung in Verbindung bringt. Die Zielfindung ist wieder in die fünf Oberziele unterteilt. Die Unternehmenskultur verwendet die oben ermittelten Gruppen offener und geschlossener Unternehmenskultur. Innerhalb der Gruppen findet eine Teilung in die drei Dimensionen statt. Kommt ein Unternehmen drei Mal in einer Gruppe vor, so ist es

¹⁸⁹ Quelle: Eigene Darstellung

auch in jeder Dimension dieser Gruppe vertreten. Bei einem Unternehmen, welches nur zwei mal in der Gruppe vorkommt aber nach den obigen Regeln dennoch Teil der Gruppe ist, kommt nur in zwei der drei Dimensionen vor.

Für die Berechnung der Zielfindungswerte, werden anschließend je nach Dimension die zugehörigen Unternehmen herangezogen und der Mittelwert aus ihren Zielfindungsantworten berechnet. Die Ergebnisse dieser Aufstellung sind in Abbildung 37 zu sehen.

		Finanzziele	Qualitätsziele	Innovationsziele	Marktstellungsziele und Image	CSR Ziele
<i>offen</i>	Anthropologische	3,02	2,37	2,58	2,97	2,68
	Soziale	3,09	2,47	2,68	3,08	2,75
	Erkenntnistheoretische	3,10	2,45	2,62	3,06	2,74
<i>geschlossen</i>	Anthropologische	3,38	2,85	3,02	3,26	3,13
	Soziale	3,38	2,90	3,06	3,31	3,18
	Erkenntnistheoretische	3,32	2,79	2,95	3,31	3,11

Abbildung 37: Unternehmenskultur- und Zielfindungsmatrix¹⁹⁰

Auch anhand dieser Matrix ist wieder eine unwesentliche Tendenz sichtbar. Die Werte von offenen Unternehmen sind geringer als jene von geschlossenen Unternehmen. Im Schnitt liegt die Differenz bei 9%. Es kann hiermit bestätigt werden, dass offene Unternehmenskulturen eher Ziele freigeben als geschlossene Kulturen. Der Trend ist dennoch sehr gering und vor Verallgemeinerungen ist Vorsicht geboten.

Zur weiteren Analyse sind die Verteilungen der Ziele in Abbildung 38 in Diagrammform abgebildet.

¹⁹⁰ Quelle: Eigene Darstellung

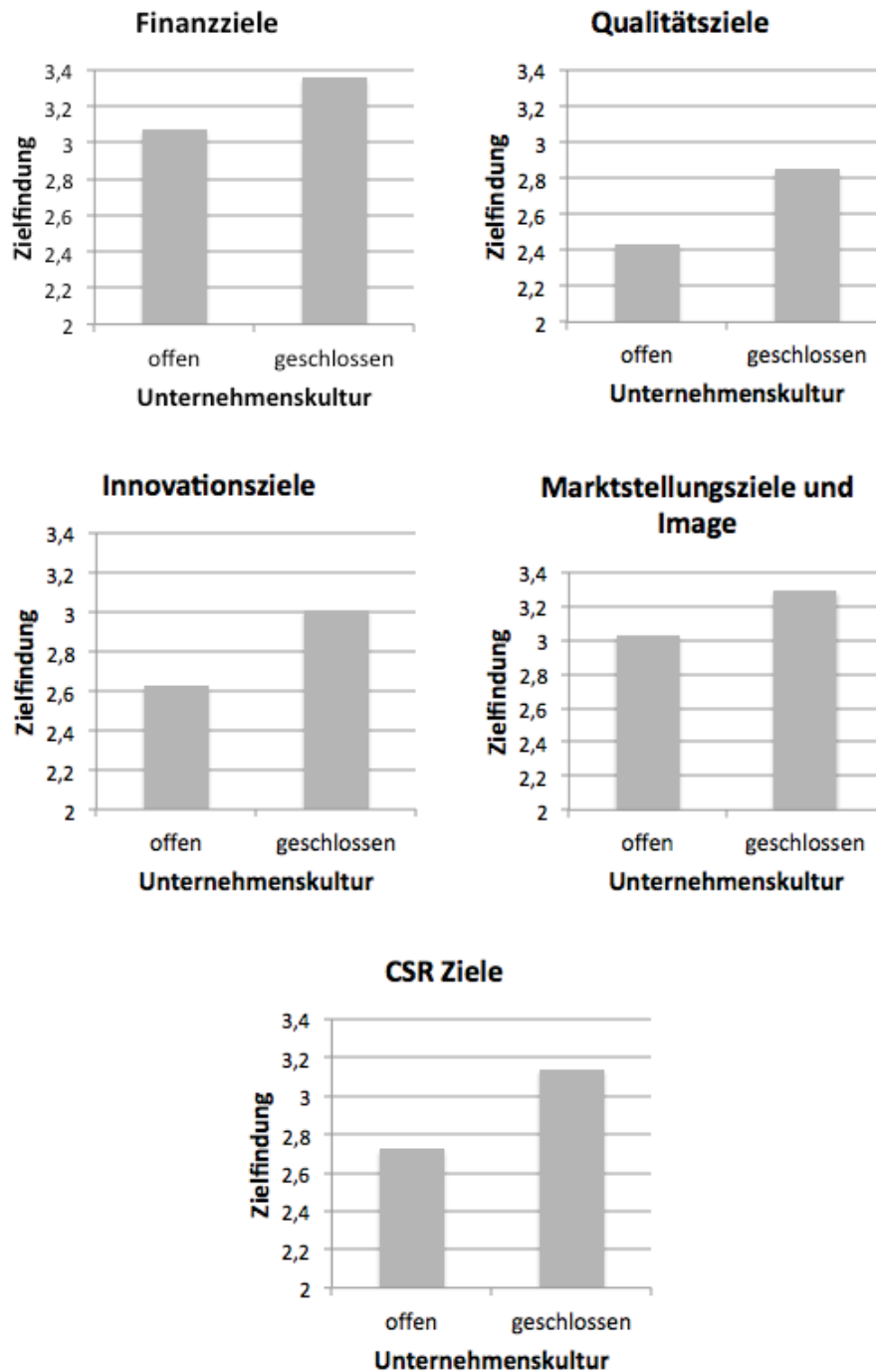


Abbildung 38: Unternehmenskultur und Zielfindung der einzelnen Ziele¹⁹¹

Durch diese Diagramme wird sichtbar, dass nicht alle Ziele gleich stark vorgegeben bzw. freigegeben werden. Berechnet man pro Ziel den Schnitt für die Freigabe von Zielen, so erhält man ein Ranking wie in Tabelle 12 abgebildet. Der erste Platz ist jenes Ziel, welches am meisten freigegeben wird.

¹⁹¹ Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 12: Ranking Zielfreigabe¹⁹²

1	Qualitätsziele
2	Innovationsziele
3	CSR-Ziele
4	Markstellungsziele und Image
5	Finanzziele

Vergleicht man Tabelle 12 mit der Bedeutung der Ziele, welche in Tabelle 11 abgebildet sind, lässt sich kein besonderer Zusammenhang, zwischen der Handhabung der Zielfindung und dessen Bedeutung erkennen. Das in beiden Rankings die Qualitätsziele an erster Stelle stehen, ist wohl eher ein Zufall.

¹⁹² Quelle: Eigene Darstellung

9 Handlungsempfehlungen für Unternehmen

Betont sei, dass dieses Kapitel keine Aussagen trifft, welche Variante der Unternehmenskultur oder der Zielfindung besser oder schlechter ist. Auf diese Frage gibt es nämlich keine allgemein gültige Antwort. Je nach Situation, liegt es im Ermessen der Führungskraft welche Variante sie als „besser“ ansieht.

Bezüglich der Unternehmenskultur werden Möglichkeiten aufgezeigt um die jeweils gewählte Variante zu stabilisieren. Betreffend die Zielfindung werden Methoden genannt, um die Eignung einer Variante feststellen zu können.

9.1 Stabilisierung der Unternehmenskultur

Wie bereits in Abbildung 2 besprochen geht jede Kulturform mit vielen positiven wie auch negativen Merkmalen einher. Die positiven Aspekte aus beiden Formen herauszufiltern ist unmöglich. Grund dafür ist die Inkompatibilität zwischen den positiven Aspekten der offenen und geschlossenen Kultur. Ermöglicht man ein positives Merkmal des einen Kulturtyps, geht dies auf Kosten eines positiven Merkmals des anderen Kulturtyps.¹⁹³

Genau über dieses Dilemma der Inkompatibilität müssen die Mitarbeiter aufgeklärt werden. Nur wenn die Mitarbeiter aufgeklärt werden wofür sie bezahlen, sprich auf Kosten welcher kostbaren positiven Eigenschaft eine Änderung des negativen Aspektes gehen würde, können sie negative Kulturmerkmale akzeptieren.¹⁹⁴

Neben der Aufklärung und der daraus resultierenden Akzeptanz für die negativen Aspekte, gibt es Möglichkeiten die negativen Aspekte etwas zu kompensieren. Es kann versucht werden, eine gewisse Balance zwischen den Kulturen zu schaffen. Eine Synthese aus den Kulturtypen ist nicht möglich aber es kann ein zeitliches Nacheinander oder ein räumliches/funktionales Nebeneinander geben.¹⁹⁵

Ein zeitliches Nacheinander ist ein natürliches Resultat der Pendeldynamik von Kulturen. Da die negativen Aspekte der aktuellen Kultur, die positiven Aspekte der anderen Kultur immer attraktiver erscheinen lassen, ist es natürlich, dass die aktuelle Kultur sich der gegensätzlichen Kultur immer weiter annähert. Kippt das System, so pendelt die Annäherung wieder in die ursprüngliche Richtung.¹⁹⁶

¹⁹³ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 368

¹⁹⁴ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 339 ff.

¹⁹⁵ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 368 f.

¹⁹⁶ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 353 ff.

In der Realität findet das zeitliche Nacheinander oft folgendermaßen statt. Unternehmen schwanken oft von einer kreativen Gründungsphase mit einer offenen Kultur, in eine Führungskrise die den offenen Führungsstil durch einen geschlossenen Führungsstil ablöst. Entwickelt sich das Unternehmen weiter, gerät die Führung meist in eine Autoritätskrise und es beginnt wieder die Endhierarchisierung zu einer offenen Kultur.¹⁹⁷

Das zeitliche Nacheinander ist zwar eine Möglichkeit die beiden Kulturtypen auszubalancieren, es schafft jedoch keine Stabilität in der Kultur. Die Variante des räumlich/funktionalen Nebeneinanders hingegen, ermöglicht einen gleichzeitigen Umgang der Bedürfnisse und somit Stabilität. Teilt man die Gemeinschaft in Subsysteme ein, kann erreicht werden, dass jedes Subsystem eine andere Kultur besitzt. Bezieht man dies auf ein Unternehmen, so kann beispielsweise in traditionellen Montageabteilungen eine geschlossene Kultur aufgebaut werden und in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen eine offene Kultur.¹⁹⁸

Zusammenfassend kann gesagt werden. Jeder Mensch besitzt sowohl Neigungen zur einen als auch zur anderen Kultur. Ein Abstreiten der Neigungen zur gegensätzlichen Kultur ist das gefährlichste für die Stabilität der eigenen Kultur. Unbewusste Neigungen erhöhen die Verführbarkeit zur anderen Kultur.¹⁹⁹ Dies ist auch der Grund, warum ein erzwungener Purismus einer rein offenen oder geschlossenen Unternehmenskultur das Kulturpendel anheizt und es verstärkt von Extrema zu Extrema pendeln lässt. Um Stabilität in das System zu bringen sollten die Vorteile der fremden Kultur also nicht verbannt sondern zugelassen werden. Die Lösung des räumlich/funktionalen Nebeneinanders ist dafür zwar keine Patentlösung, aber von allen Lösungsvarianten am aussichtsreichsten.²⁰⁰

Für Führungskräfte ist es wichtig erste Anzeichen eines Kulturwechsels zu erkennen, um eventuell rechtzeitig handeln zu können. Um diese Anzeichen möglichst schnell zu erkennen ist es wichtig, die Diagnosekompetenz der Führungskraft zu stärken. Dazu können die in Abbildung 10 aufgelisteten Handlungsweisen herangezogen werden. Liest man die Handlungsweisen diagnostisch, so beschreiben sie, eventuelle Änderungstendenzen der aktuellen Kultur.²⁰¹

9.2 Eignung der Zielfindungsvarianten

Wie bereits in Kapitel 3.2 erwähnt, ist nicht jede Art der Zielfindung für jeden Mitarbeiter geeignet. Zu viel Freigabe der Ziele kann manche Mitarbeiter überfordern. Zu wenig Freigabe, kann manche Mitarbeiter demotivieren. Es gilt daher herauszufinden, welche

¹⁹⁷ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 372

¹⁹⁸ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 374

¹⁹⁹ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 344 ff.

²⁰⁰ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 369 ff.

²⁰¹ Vgl. Gebert, D.; Boerner, S. (1995), S. 353 ff.

Zielfindungsmethode für einen Mitarbeiter geeignet ist. Eine Eignung der Mitarbeiter, für ein Empowerment bezüglich der Zielsetzung, kann durch Feststellung des Reifegrades der Mitarbeiter erfolgen.²⁰² Der Reifegrad eines Mitarbeiters setzt sich aus vier Dimensionen zusammen. Der Dimension des Könnens, des Wollens, des Sollens und des Dürfens. Jede dieser vier Dimensionen setzt sich wiederum aus vier Elementen zusammen.²⁰³

Das **Können** legt fest, ob der Mitarbeiter das notwendige Wissen, die Fähigkeiten sowie die Fertigkeiten besitzt, um eine geeignete Zielfindung durchzuführen. Zu dieser Dimension gehören folgende Elemente.

- Fachkenntnisse
- Methodenkompetenz
- Interpersonale Kompetenz
- Medienkompetenz²⁰⁴

Ist ein Mitarbeiter aufgrund dieser Dimension nicht für ein Empowerment der Zielfindung geeignet, so führt eine dennoch durchgeführte Freigabe der Ziele zu Furcht vor Fehlern und Verunsicherung.²⁰⁵

Die Dimension des **Wollens** beschäftigt sich mit dem Handeln aus eigenem Antrieb, der sogenannten intrinsischen Motivation. Verfügt ein Mitarbeiter nicht über die folgenden vier Elemente, wird von einer gänzlichen Freigabe der Ziele abgeraten.

- Anspruchsniveau
- Erfolgszuversicht
- Beharrlichkeit
- Frustrationstoleranz

Nur Menschen mit einem starken Bedürfnis nach Autonomie schätzen eine komplette Zielfreigabe.²⁰⁶

Beim **Sollen** geht es um die Einsicht und die Bereitschaft des Mitarbeiters, seine Ziele innerhalb des normativen Rahmens des Unternehmens festzulegen. Folgende Elemente beschreiben das Sollen eines Mitarbeiters.

- Involvement
- Commitment
- Offenheit für Neues
- Verantwortung²⁰⁷

²⁰² Vgl. Stahl, H. K. (2013), S. 63

²⁰³ Vgl. Stahl, H. K. (2013), S. 107

²⁰⁴ Vgl. Stahl, H. K. (2013), S. 107

²⁰⁵ Vgl. Stahl, H. K. (2013), S. 63

²⁰⁶ Vgl. Stahl, H. K. (2013), S. 63 ff.

²⁰⁷ Vgl. Stahl, H. K. (2013), S. 63 ff.

Unternehmen mit vielen Richtlinien und Kontrollen, sollten vorsichtig bei Zielfreigaben sein. Eine Freigabe von Zielen sendet widersprüchliche Signale, wenn der Handlungsfreiraum durch etliche Richtlinien und Kontrollen eingeschränkt wird.²⁰⁸

Die Kompetenz des **Dürfens** besitzen Mitarbeiter, welche Gestaltungsspielräume in einer Organisation erkennen und ihre Ziele dahin ausrichten, diese Freiräume auszunützen um dem Wohl des ganzen Unternehmens nützlich zu sein. Folgende Elemente beschreiben die Dimension des Dürfens.

- Interpretative Kompetenz
- Heuristische Kompetenz
- Internale Kontrollüberzeugung
- Selbstermächtigung²⁰⁹

Für Mitarbeiter ist es wichtig, dass es Menschen im Unternehmen gibt, welche die Dimension des Dürfens vorleben. Gibt es solche Menschen nicht, so werden auch die Mitarbeiter zunehmend unsicher.²¹⁰

Die Dimensionen des Reifegrads können durch ein Spinnendiagramm abgebildet werden. Jede Dimension wird an einer Achse aufgetragen, wobei die Skala jeder Dimension von 0 = „Mitarbeiter besitzt die Eigenschaften nicht“ bis 10 = „Mitarbeiter besitzt vollkommen die Eigenschaften“ reicht. Wurden alle Größen aufgetragen, kann anhand der Form und Fläche des Diagramms, der Führungsstil festgelegt werden. Ein Beispielbild eines solchen Spinnendiagramms stellt die Abbildung 39 dar.

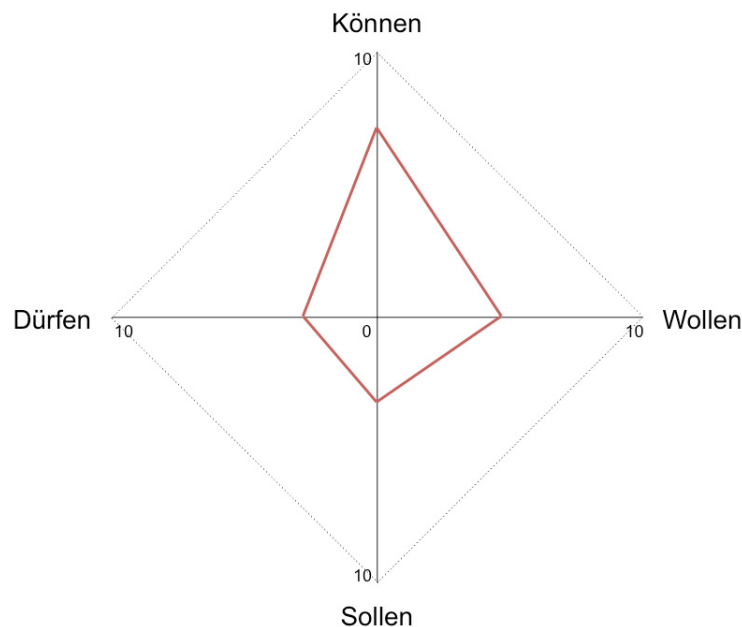


Abbildung 39: Beispiel eines Spinnendiagramms zur Abbildung des Reifegrads²¹¹

²⁰⁸ Vgl. Stahl, H. K. (2013), S. 63

²⁰⁹ Vgl. Stahl, H. K. (2013), S. 63 ff.

²¹⁰ Vgl. Stahl, H. K. (2013), S. 63

²¹¹ Quelle: In Anlehnung an Stahl, H. K. (2013), S. 109

10 Zusammenfassung und Ausblick

Die Themen Unternehmenskultur und Zielfindung sind zwei wichtige Gebiete in der modernen Unternehmensführung. Beides sind Möglichkeiten das Arbeitsleben der Mitarbeiter angenehmer zu gestalten und dadurch die Fluktuation der Mitarbeiter zu reduzieren. In der heutigen Wirtschaft, in der es an guten Arbeitskräften mangelt, kann dies ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein.

Die Umfragedaten zur Unternehmenskultur ergeben, dass die meisten Unternehmen weder klar offen noch geschlossen sind. Sehr viele bewegen sich im Mittelfeld von dem behauptet werden kann, dass es „neutral“, das heißt weder offen noch geschlossen ist. Es ist in der Realität also durchaus üblich sowohl die positiven Merkmale des einen als auch des anderen Kulturtyps zuzulassen. Dies lässt darauf schließen, dass die meisten Unternehmen bereits ein räumlich/funktionales Nebeneinander der Kulturen betreiben und eine Symbiose der Kulturtypen sowohl möglich als auch vorteilhaft ist.

Die Zielfindungsauswertung ergibt, dass Führungskräfte zwischen den verschiedenen Zielarten oder Zielbeauftragten unterscheiden. Verwendet man die fünfer Bewertungsskala wie im Fragebogen, so wird bezogen auf ein und das selbe Unternehmen, bei den Zielen um etwa 30% zwischen der Vorgabe bzw. Freigabe differenziert. Dies bedeutet es herrscht bei den verschiedenen Zielkategorien innerhalb eines Unternehmens, ein deutlicher Unterschied in der Handhabung. Ein und das selbe Unternehmen gibt einige Ziele vor und einige Ziele frei. Das Maximum der Zieldifferenzierung innerhalb eines Unternehmens liegt bei 82%. In diesem Unternehmen werden die Qualitätsziele mit einem Wert von 1,71 extrem freigegeben und die Markstellungsziele und Image mit einem Wert von 5 zur Gänze vorgegeben.

Verwunderlich ist, dass kein Zusammenhang zwischen dem Freiheitsgrad und der Bedeutung der Ziele existiert. Es kann auch keine Verbindung zwischen Freiheitsgrad und internen und externen Zielen oder den Mitarbeiter betreffend und nicht betreffend, hergestellt werden. Die große Spanne zwischen Zielfreigabe und -vorgabe sowie die fehlende Verbindung zur Bedeutung der Ziele oder anderen Zielmerkmalen, lässt vermuten, dass die Mitarbeiter der Hauptgrund für den Freiheitsgrad der Zielfindung sind. Dies lässt wiederum darauf schließen, dass bei der Zielfindung Methoden wie die Reifegradbestimmung der Mitarbeiter zumindest unbewusst berücksichtigt werden.

Betrachtet man die Unternehmenskultur und die Zielfindung, kann anhand der Umfrage eine Tendenz erkannt werden. Diese Ergebnisse wurden alle ausführlich in Kapitel 8.4.2 besprochen. Diese Tendenz ist jedoch mit Vorsicht zu genießen. Betrachtet man die Abbildung 34, die Abbildung 35 und die Abbildung 36, so erkennt man eine sehr breite Streuung der Datenpunkte um die Trendlinie. Dies drückt aus, dass sich die Zielfindung zur Unternehmenskultur sehr sprunghaft verhält.

Vergleicht man Unternehmen mit einem gleichen Wert der Unternehmenskultur, so können die Werte von extremer Freigabe bis zu extremer Vorgabe der Ziele reichen. Verallgemeinert von Unternehmenskultur auf Zielfindung zu schließen oder umgekehrt, ist daher nur begrenzt möglich. Lediglich über mehrere Beispieldaten und die daraus resultierenden Mittelwerte ist eine Tendenz errechenbar und eine Verallgemeinerung machbar. Dieses sprunghafte Verhalten kann die zuvor aufgestellte Behauptung zur Bestimmung des Freiheitsgrades bestätigen. Die Mitarbeiter sind der Hauptgrund für die Freigabe oder Vorgabe von Zielen. Nachdem in jedem Unternehmen andere Mitarbeiter tätig sind, kann die Unternehmenskultur zwar ähnlich sein, der Freiheitsgrad der Zielfindung aber unterschiedlich. Da in den Unternehmen jeweils eine andere Person an der für das Ziel verantwortlichen Position sitzt und jede Person einen anderen Reifegrad besitzt, wird die Zielfindung je nach Reifegrad der Person unterschiedlich stark freigegeben oder vorgegeben.

Bestätigt sich diese Annahme, so kann die leicht existierende Tendenz darauf zurückgeführt werden, dass die Personen im selben Kulturtyp im Allgemeinen ähnlicher sind. Extrem autonomiebedürftige Menschen, welche eine Freigabe der Ziele benötigen, werden sich in geschlossenen Kulturen oft nicht wohl fühlen und daher eher in offenen Kulturen anzutreffen sein. Genauso wie strukturbedürftige Personen mit geringer Selbstständigkeit eher in geschlossenen Kulturen glücklich werden.

Um diese Hypothese zu bestätigen, könnte eine qualitative Analyse durchgeführt werden. Dazu sollten Unternehmen mit der gleichen Unternehmenskultur ausgewählt und die Zielfindung genauer in Verbindung mit den handelnden Personen untersucht werden.

Insgesamt, finde ich die Ergebnisse teilweise sehr überraschend. Ich hätte mir deutlichere Zusammenhänge bzw. Unterschiede erwartet. Im Nachhinein sind diese Ergebnisse aber durchaus logisch und erklärbar.

Literaturverzeichnis

- Arndt, D. (2008): Customer information management: ein Referenzmodell für die Informationsversorgung im Customer Relationship Management. Göttingen: Cuvillier. ISBN 978-3-86727-640-5.
- AURELIA-Datenbank, Bureau van Dijk Electronic Publishing, Clemens-Holzmeister Straße 4, 1100 Wien
- Backhaus, K.; Voeth, M. (2014): Industriegütermarketing: Grundlagen des Business-to-Business-Marketings. 10., überarb. Aufl, München: Vahlen. ISBN 978-3-8006-4763-7.
- Breuer, W.; Breuer, C. (o.J.): Unternehmensplanung. Gabler Wirtschaftslexikon. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/1588/fristigkeit-v7.html> (Zugriff: 07.07.2017).
- Daum, A.; Greife, W.; Przywara, R. (2010): BWL für Ingenieure und Ingenieurinnen: was man über Betriebswirtschaft wissen sollte ; mit 31 Tabellen. 1. Aufl, Wiesbaden: Vieweg + Teubner. ISBN 978-3-8348-0790-8.
- Doran, G. T. (1981): There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. In: Management Review, Jg. 70, Nr. 11, S. 35–36.
- Fankhauser, K.; Wälty, H. F. (2011): Marktforschung Grundlagen mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen mit Antworten und Glossar. Zürich: Compendio Bildungsmedien. ISBN 978-3-7155-9470-5.
- Fichtner, H. (2008): Unternehmenskultur im strategischen Kompetenzmanagement. 1. Aufl, Wiesbaden: Gabler. ISBN 978-3-8349-1242-8.
- Gebert, D.; Boerner, S. (1995): Manager im Dilemma: Abschied von der offenen Gesellschaft? Frankfurt/Main: Campus-Verl. ISBN 978-3-593-35419-4.
- Sackmann, S. A. (1990): Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur. In: Greipel, P.; et al. (Hrsg): Die Unternehmenskultur: ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung. Heidelberg: Physica-Verlag. ISBN 978-3-7908-0465-2.
- Hofstede, G. (2001): Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2. ed., [Nachdr.], Thousand Oaks, Calif.: Sage Publ. ISBN 978-0-8039-7324-4.
- Hope, J.; Fraser, R. (2003): Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap. Boston, Mass: Harvard Business School Press. ISBN 978-1-57851-866-1.

- Hungenberg, H. (2012): Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren. 7., aktualisierte Aufl, Wiesbaden: Springer-Gabler. ISBN 978-3-8349-3413-0.
- Hutzschenreuter, T. (2015): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen. 6., überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-08563-6.
- Jacob, R.; Heinz, A.; Décieux, J. P. (2013): Umfrage: Einführung in die Methoden der Umfrageforschung. 3., überarb. Aufl, München: Oldenbourg. ISBN 978-3-486-71498-2.
- Kilian, D.; Mirski, P.; Hauser, M.; Weigl, M. (2008): Projektmanagement: Praxis, Theorie, Werkzeuge. Wien: Linde Verl. ISBN 978-3-7093-0194-4.
- Macharzina, K. (1995): Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN 978-3-663-12419-1.
- Magerhans, A. (2016): Marktforschung: eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-00890-1.
- Matthäi, I. (2005): Unternehmenskultur - Annäherung an ein Organisationsphänomen. Veröffentlichung, Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft, Saarbrücken., 2005.
- Meffert, H.; Burmann, C.; Kirchgeorg, M. (2008): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. 10., vollst. überarb. und erw. Aufl, Wiesbaden: Gabler. ISBN 978-3-409-69018-8.
- Oettingen, G.; Gollwitzer, P. M. (2015): Theorien der modernen Zielpsychologie. In: Frey, D.; Irle, M. (Hrsg.): Theorien der Sozialpsychologie. Band 3, 2. Aufl., Bern: Huber. ISBN 978-3-456-83514-3.
- Pfläging, N. (2003): Beyond Budgeting, Better Budgeting: ohne feste Budgets zielorientiert führen und erfolgreich steuern. Freiburg im Breisgau: Haufe. ISBN 978-3-448-05643-3.
- Porst, R. (2000): Praxis der Umfrageforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. ISBN 978-3-531-13511-3.
- Ramb, B.-T.; Bergwanger, J.; Maier, G. W.; Gillenkirch, R. (o.J.): Ziel. Gabler Wirtschaftslexikon. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/15566/ziel-v13.html> (Zugriff: 06.07.2017).
- Sackmann, S. A. (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen ; 6 Best Practice-Beispiele. 1. Aufl, Wiesbaden: Gabler [u.a.]. ISBN 978-3-322-82624-4.
- Schein, E. H. (2004): Organizational culture and leadership. 3rd ed, San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 978-0-7879-6845-8.

- Simon, W.; Simon, W. (2012): GABALs großer Methodenkoffer: Führung und Zusammenarbeit. 3. Aufl, Offenbach am Main: GABAL-Verl. ISBN 978-3-89749-587-6.
- Stahl, H. K. (2013): Führungswissen. Berlin: Schmidt. ISBN 978-3-503-14418-1.
- Stahl, H. K. (2017a): Wege der Zielfindung. Präsentation, Wien. 2017.
- Stahl, H. K. (2017b): Zusammenhang zwischen Strukturen und Kultur. Präsentation, Wien. 2017.
- Stahl, H. K. (2018): Erfolgreiches Verkaufsmanagement: Ideen - Lösungen - Praxisbeispiele. in Vorbereitung, Expert, Renningen. 2018.
- Thommen, J.-P.; Achleitner, A.-K.; Gilbert, D. U.; Hachmeister, D.; Kaiser, G. (2017): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 8., vollständig überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-8349-3416-1.
- Weber, J.; Linder, S. (2008): Neugestaltung der Budgetierung mit Better und Beyond Budgeting? eine Bewertung der Konzepte. 1. Aufl, Weinheim: WILEY-VCH. ISBN 978-3-527-50412-1.
- Weber, W.; Kabst, R.; Baum, M. (2014): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 9., aktualisierte und überarb. Aufl, Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-8349-4677-5.
- Weigert, J. (2004): Der Weg zum leistungsstarken Qualitätsmanagement: ein praktischer Leitfaden für die ambulante, teil- und vollstationäre Pflege. Hannover: Schlüter. ISBN 978-3-87706-640-9.
- Wirtschaftskammer Österreich (Hrsg) (2013): Familienunternehmen in Österreich Eine aktuelle Studie der WKO. Wien.
- N.N. (2009): Coachingwissen: denn sie wissen nicht, was sie tun? 1. Aufl, Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss. ISBN 978-3-531-16306-2.
- N.N. (2013a): 333 Keywords Marktforschung: Grundwissen für Manager. Wiesbaden: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-03540-2.
- N.N. (2013b): Gabler Lexikon Marktforschung. Wiesbaden: Gabler. ISBN 978-3-322-94636-2.

Anhang

1. Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen?

2. In welcher Branche ist das Unternehmen tätig?

3. Hat das Unternehmen Standorte im Ausland?

- ja
 nein

4. Ist das Unternehmen ein Familienbetrieb?

- ja
 nein

Die folgenden Aussagen, sind je nach Übereinstimmung mit der Handhabung/Situation in Ihrem Unternehmen zuzustimmen oder nicht zuzustimmen.

1. Schon kleine Fehlentscheidungen können große Probleme verursachen. Es ist daher notwendig genaue Vorgaben zu geben und selbständige Entscheidungen zu unterbinden.

stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Um bei einem Problem nicht weiter ins Schlamassel zu geraten, wird von den Mitarbeitern selbst nichts entschieden sondern auf Instruktionen der Geschäftsleitung gewartet.

stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Ohne Veränderung kommt es zum Stillstand. Aus diesem Grund wird oft Neues ausprobiert statt auf alt bewährte Methoden zu setzen.

stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Mitarbeiter brauchen auch ihren Freiraum. Ein Eingreifen in ihren Arbeitsprozess ist daher ein "no go".

stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Geheimnisse im Unternehmen führen zum Vertrauensverlust der Mitarbeiter. Sämtliche Informationen sollten daher allen zugänglich sein und nicht durch Zugangsbeschränkungen eingeschränkt werden.

stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Methoden wie betriebliches Vorschlagswesen, Qualitätszirkel oder ähnliches sind nicht immer zielführend. Sie werden daher nicht angewendet.

stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Die Arbeit im Team führt zu Innovation und guten Resultaten. Das Arbeiten in Teams ist daher von großer Bedeutung und wird so oft wie möglich eingesetzt.

stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Fortbildungen ist die persönliche Sache eines jeden Mitarbeiters. Sie sind daher in der Freizeit durchzuführen und werden nicht als Arbeitszeit anerkannt.

stimme zu

stimme eher zu

neutral

stimme eher nicht zu

stimme nicht zu

Die folgenden Aussagen, sind je nach Übereinstimmung mit der Handhabung/Situation in Ihrem Unternehmen zuzustimmen oder nicht zuzustimmen.

1. Auch Mitarbeiter mit anderen Nationalitäten, Konfessionen, politischen Überzeugungen usw. haben in Ihrem Unternehmen gleichwertige Karrierechancen.

stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Wichtig ist, dass die Arbeit getan ist. Ein Einhalten der genauen Arbeitszeiten ist dafür nicht notwendig.

stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Wenn Mitarbeiter ihren Arbeitsinhalt selbst bestimmen wird das gewünschte Ziel nie erreicht. Eine möglichst genaue Vorgabe der Inhalte führt zu den besten Ergebnissen.

stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Belohnungen für gute Ergebnisse sind situations- und leistungsabhängig. Ein genaues System kann daher nicht festgelegt werden.

stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Job rotation, Springer-Funktionen oder ähnliche Systeme führen zu mehr Motivation der Mitarbeiter und werden daher gefördert.

stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Ein großes Büro, ein Parkplatz vor dem Eingang oder ähnliche Hierarchiemerkmale sind Standard und werden auch erwartet.

stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Loyalität zur Geschäftsleitung ist wichtig und wird auch von den Mitarbeitern erwartet.

stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Unterschiedliche Charaktere im Unternehmen bringen Meinungsvielfalt und Ideenreichtum und wird deshalb angestrebt.

stimme zu

stimme eher zu

neutral

stimme eher nicht zu

stimme nicht zu

Die folgenden Aussagen, sind je nach Übereinstimmung mit der Handhabung/Situation in Ihrem Unternehmen zuzustimmen oder nicht zuzustimmen.

1. Unternehmensvisionen sind sehr unpräzise. Es ist daher nicht notwendig diese im Unternehmen präsent zu machen.

stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Corporate Identity verbindet und zeigt eine Einheit nach außen an. Es wird alles unternommen um CI bestmöglich im Unternehmen zu etablieren. (Corporate Design, Corporate Behavior, Corporate Communication)

stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Ideologien und Traditionen haben einen hohen Stellenwert in diesem Unternehmen.

stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Reflexion der eigenen Person ist wichtig, daher gibt es in diesem Unternehmen schematisierte Feedback-Verfahren.

stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Diesem Unternehmen ist bewusst, dass es für viele Probleme mehrere Lösungen gibt.

stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Entscheidungen zu ändern führt zu Unsicherheit im Unternehmen. Getroffene Entscheidungen werden daher nicht revidiert.

stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Eine Veränderung in kleinen Schritten ist besser als seltene aber größere Veränderungen.

stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Einheitliche Systeme lassen sich leichter führen, es wird daher versucht möglichst viele Standards im Unternehmen zu etablieren.

stimme zu

stimme eher zu

neutral

stimme eher nicht zu

stimme nicht zu

1. Reihen sie die Bereiche nach ihrer Stellung ("Wichtigkeit") im Unternehmen.

(1...hohe Priorität, 5...geringe Priorität)

<input type="text"/>	Finanzziele
<input type="text"/>	Qualitätsziele
<input type="text"/>	Innovationsziele
<input type="text"/>	Marktstellungsziele und Image
<input type="text"/>	Corporate Social Responsibility - Ziele

2. Für die Zielfindung sind Spezialisten zuständig. Ergebnisse aus dem betrieblichen Vorschlagswesen oder ähnlichem werden dabei nicht berücksichtigt.

Geben Sie für die einzelnen Bereiche an, in wie weit diese Aussage zutrifft.

	stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
kurzfristige Finanzziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
langfristige Finanzziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktionsqualitätsziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktqualitätsziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend der Weiterentwicklung der bestehenden Produkte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend der Generierung von neuartigen Produkten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marktstellungsziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marktimageziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend die Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend die Mitarbeiterzufriedenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Qualitätszirkel überprüfen in regelmäßigen Abständen die machbare Zielerfüllung.

Geben Sie für die einzelnen Bereiche an, in wie weit diese Aussage zutrifft.

	stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
kurzfristige Finanzziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
langfristige Finanzziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktionsqualitätsziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktqualitätsziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend der Weiterentwicklung der bestehenden Produkte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend der Generierung von neuartigen Produkten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marktstellungsziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marktimageziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend die Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend die Mitarbeiterzufriedenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Die Ziele werden von der Geschäftsleitung festgelegt, einzelne Beteiligte oder ganze Abteilungen haben kein Mitspracherecht.

Geben Sie für die einzelnen Bereiche an, in wie weit diese Aussage zutrifft.

	stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
kurzfristige Finanzziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
langfristige Finanzziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktionsqualitätsziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktqualitätsziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend der Weiterentwicklung der bestehenden Produkte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend der Generierung von neuartigen Produkten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marktstellungsziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marktimagoziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend die Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend die Mitarbeiterzufriedenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Gespräche über die Erreichung oder mögliche Abänderungen der Ziele finden in regelmäßigen Abständen statt. (mindestens ein Mal im Quartal)

Geben Sie für die einzelnen Bereiche an, in wie weit diese Aussage zutrifft.

	stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
kurzfristige Finanzziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
langfristige Finanzziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktionsqualitätsziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktqualitätsziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend der Weiterentwicklung der bestehenden Produkte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend der Generierung von neuartigen Produkten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marktstellungsziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marktimagoziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend die Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend die Mitarbeiterzufriedenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Bei absehbaren Zielabweichungen ist es absolut notwendig, dass die Geschäftsleitung die Führung übernimmt.

Geben Sie für die einzelnen Bereiche an, in wie weit diese Aussage zutrifft.

	stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
kurzfristige Finanzziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
langfristige Finanzziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktionsqualitätsziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktqualitätsziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend der Weiterentwicklung der bestehenden Produkte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend der Generierung von neuartigen Produkten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marktstellungsziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marktimagoziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend die Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend die Mitarbeiterzufriedenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Um Ziele zu erreichen werden gemeinsam mit den Mitarbeitern Anreize ausgehandelt.

Geben Sie für die einzelnen Bereiche an, in wie weit diese Aussage zutrifft.

	stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
kurzfristige Finanzziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
langfristige Finanzziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktionsqualitätsziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktqualitätsziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend der Weiterentwicklung der bestehenden Produkte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend der Generierung von neuartigen Produkten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marktstellungsziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marktimageziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend die Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend die Mitarbeiterzufriedenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Die für die Zielerreichung Verantwortlichen legen ihre Ziele selbst fest im Rahmen von Unternehmenszielen, -politiken oder sonstigen Steuerungsinstrumenten.

Geben Sie für die einzelnen Bereiche an, in wie weit diese Aussage zutrifft.

	stimme zu	stimme eher zu	neutral	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
kurzfristige Finanzziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
langfristige Finanzziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktionsqualitätsziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produktqualitätsziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend der Weiterentwicklung der bestehenden Produkte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend der Generierung von neuartigen Produkten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marktstellungsziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markimageziele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend die Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ziele betreffend die Mitarbeiterzufriedenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>