

Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor mittelständischer regionaler Unternehmen

Romy Stefanie Becker

Professur für Sozialwissenschaften

rbecker@ihi-zittau.de

Abstract: In der Arbeit werden verschiedene Ansätze zur Erfassung von Unternehmenskultur betrachtet. Darauf aufbauend wird ein eigenes Messinstrument entwickelt, mit dem der Zusammenhang von Aspekten der Unternehmenskultur und des Unternehmenserfolgs erklärt werden soll. Im vorliegenden Beitrag wird im Besonderen ein kurzer Überblick über die Operationalisierung und das Untersuchungsdesign gegeben.

Einleitung und Fragestellung

Dass Unternehmenskultur nicht als kurzlebiger Trend, sondern als Erfolgsfaktor eines Unternehmens [Sa04] bezeichnet werden kann, ist nicht zuletzt im Zuge der Managementforschung in den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts bekannt geworden [PW84; DK00]. So ist nach Auffassung von Ouchi der Erfolg von japanischen im Vergleich zu US-amerikanischen Unternehmen auf eine stärker ausgeprägte Mitarbeiterorientierung [BR98] zurückzuführen [Ou81]. Diese sogenannten „weichen Faktoren“ wie bspw. Mitarbeitermotivation, Führungsverhalten, soziale Verantwortung, Kommunikation oder Weiterbildung [Be06], die das Augenmerk auf einmal auf den Menschen richten, weckten die Aufmerksamkeit der Wissenschaftler¹. Um vorweg an dieser Stelle den Begriff Unternehmenskultur verständlich zu machen, soll eine bekanntete Definition des Organisationspsychologen Edgar Schein helfen:

The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group of as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems. [Sc10]

¹Auch die *Hawthorne-Experimente* (1924-1932) machten deutlich, dass Human Relations, d.h. die sozialen Beziehungen, für die Produktivität von entscheidender Bedeutung sind [KE06].

Unternehmenskultur ist dabei eben nicht die auf Papier gedruckte Unternehmensphilosophie, vielmehr sind es die Annahmen, die einem Wertesystem zugrunde liegen, die sich nicht nur im Verhaltenscodex, sondern auch in Architektur, Büroausstattung und Kleiderordnung wiederfinden, und es wird dabei zur Aufgabe des Gründers, dies in seinem Unternehmen zu verankern [Sc83]. In der Unternehmenskulturfor- schung bewegen sich die Untersuchungen des Zusammenhangs zwischen der Unter-nehmenskultur und dem Unternehmenserfolg zumeist im internationalen Kontext [HSA08] und konzentrieren sich überwiegend auf Spitzen- oder Großunternehmen². Für den geplanten Untersuchungsraum, der die Landkreise Bautzen und Görlitz und damit die Region Ostsachsen umfasst und der nicht von Groß-, sondern von kleinen und mittelständischen Unternehmen dominiert wird, existieren bisher noch keine wissenschaftlichen Erkenntnisse. Der Untersuchungsraum ist, wie gerade angedeu- tet, durch eine kleinbetriebliche Struktur gekennzeichnet – bei 99,8% der Unterneh- men handelt es sich um KMU³, die vordergründig im verarbeitenden Gewerbe, Bau- gewerbe und im Handel tätig sind [St12]. Seit der deutschen Wiedervereinigung stagnierte – nicht zuletzt infolge der „Politik der Leuchttürme“ und der damit ver- bundenen Probleme⁴ – die wirtschaftliche Entwicklung derartiger strukturschwacher Grenzregionen. Der Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, der demografische Wandel u.v.m. sind nicht spurlos an einer Transformationsregion wie Ostsachsen vorübergegangen. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob eine der Ursachen für die desolante Wirtschaftslage nicht womöglich in den vorherrschenden Unternehmenskulturen begründet liegt. Demnach gilt es herauszufinden, wel- che Unternehmenskultur sich in einer Grenzregion wie Ostsachsen bis heute etablie- ren konnte. Dass der Freistaat Sachsen ein „Land der Tüftler und Erfinder“ und von einem ausgeprägten Unternehmertum gekennzeichnet ist, kommt auf den ersten Blick vor allem in den Ballungszentren zum Vorschein. Hinweise auf die Notwen- digkeit dieser Arbeit, die sich auf die Untersuchung von einer durch mittelständische regionale Unternehmen geprägten Unternehmenskultur konzentriert, kommen nicht nur von ostsächsischen Verbänden, sondern wurden auch durch eine Vorstu- die⁵ deutlich. Für den Untersuchungsraum richtet sich das Erkenntnisinteresse auf

²Verwiesen werden soll u.a. auf die Studien der Bertelsmann Stiftung [Be05; Be07].

³Laut Definition der Europäischen Kommission steht KMU für kleine und mittlere Unterneh- men; Zahl der Mitarbeiter: Kleinstunternehmen < 10, Kleinunternehmen < 50, Mittleres Un- ternehmen < 250.

⁴Die Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse im Bundesgebiet (Art. 72 Abs. 2 Grund- gesetz).

⁵Die Vorstudie untersucht Aspekte der Arbeitsmotivation (z.B. Arbeitszufriedenheit, Arbeits- bedingungen) von ehemaligen ostsächsischen Arbeitnehmern, die zum Zeitpunkt der Befra- gung einer zeitlich begrenzten Beschäftigung nachgingen.

folgende Forschungsfragen: Welchen Einfluss haben Aspekte der Unternehmenskultur (1) auf die Arbeitsmotivation, (2) auf das organisationale Commitment sowie das organisationale Vertrauen und (3) auf beobachtbare opportunistische Verhaltens-tendenzen der Mitarbeiter?

Operationalisierung und Datenerhebungstechnik

Inwieweit ist die Wirkung „weicher Faktoren“ erfassbar und in „harten Zahlen“ messbar? In der vergangenen Zeit wurden eine Reihe von Methoden entwickelt, um Unternehmenskultur zu erfassen, zu bewerten und zu gestalten. Je nach Methode wurden unterschiedliche Ebenen und Komponenten von Unternehmenskultur mit Dimensionen erfasst, die entweder intern in einem bestimmten Unternehmen als wichtig betrachtet und erhoben wurden oder die extern mittels eines Fragebogens identifiziert wurden [Sa06]. In dieser Arbeit werden die in o.g. Forschungsfragen verwendeten Begriffe mithilfe von Indikatoren aus bereits verwendeten Skalen, d.h. aus bestehenden und bewährten Fragebögen, messbar gemacht. Mit der Verwendung dieser Indikatoren wird ein problemadäquates Datenerhebungsinstrument in Form eines standardisierten Fragebogens entwickelt und getestet (Überprüfung mittels Pretest [SHE99]). Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über die im Fragebogen verwendeten Indikatoren gegeben werden. [CVB93] entwickelten 1993 den *Ethical Climate Questionnaire* (ECQ)⁶ als Instrument zur Erfassung des ethischen Klimas in Organisationen [CVB93]. Aus der deutschen Übersetzung von Eigenstetter gehen die Klimatypen Eigeninteresse, Organisationsprofit und Fürsorge als Ausprägungen des Merkmals ethisches Klima für die Operationalisierung des Begriffs Unternehmenskultur hervor [Ei06]. Der Begriff Arbeitsmotivation wird in Anlehnung an den Fragebogen von [FL72] aus dem Jahre 1972 zum einen durch das Merkmal Arbeitszufriedenheit und zum anderen mit Hilfe von Items zur Bereitschaft zu pro-organisationalem, aber auch unternehmensschädigendem Verhalten abgebildet, wobei letztere auf eine Studie von [BR95] zurückzuführen sind. Organisationales Commitment wird anhand des Dreikomponentenmodells nach [AM90] in dreierlei Hinsicht; und zwar affektiv, normativ und kalkulatorisch operationalisiert. Organisationales Vertrauen wird durch Items zur Erfassung des Vertrauens in die Organisation [RR94] und in die Vorgesetzten [KS03; SMD07] messbar gemacht. Der Fragebogen umfasst 19 Fragen, die den Strukturtyp der „Multiple-Choice-Questions“ [SHE99]

⁶Dem ECQ liegen zwei Dimensionen zugrunde: 1. moralisches Niveau mit drei Entwicklungsstufen: „egoism“, „benevolence“ und „principle“; 2. Analyseebene mit Referenzgruppen: „individual“, „local“ und „cosmopolitan“ [Ei06].

aufweisen. Als Skalierungsmethode werden *Likert-Skalen*⁷ konstruiert, die die interessierende Einstellung wiedergeben; das Messniveau wird durch Nominal- und Ordinalskalen abgebildet [Kr98].

Untersuchungsdesign und Auswahlverfahren

Die Untersuchungsanordnung hat das Design einer Querschnittserhebung nichtexperimenteller Daten („Dimensionsanalyse“ [Kr98]). Die zugrundeliegende Untersuchungseinheit, d.h. die angestrebte Grundgesamtheit, sind aktuelle und ehemalige Arbeitnehmer der mittelständischen regionalen Unternehmen in Ostsachsen. Da nur eine Teilmenge der „*target population*“ [SHE99] erhoben werden kann, handelt es sich um eine Teilerhebung. Die Erhebungseinheit bilden Kursteilnehmer in ostsächsischen Fort- und Weiterbildungseinrichtungen. Die Stichprobenbildung folgt im Hinblick auf die ostsächsische Erwerbsbevölkerung keinem repräsentativen Auswahlverfahren. Die Erhebung der Daten erfolgt durch Ausgabe der Fragebögen inklusive vorfrankierter Rückumschläge an die Befragungsteilnehmer. Dieses Vorgehen folgt einem standardisierten Ablauf. Die Datenerhebung ist für den Zeitraum Dezember 2012 bis November 2013 vorgesehen.

Literaturverzeichnis

- [AM90] Allen, N; Meyer, J. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1):1-18, 1990.
- [BR95] Bennett, R; Robinson, S. Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3):349-360, 2000.
- [Be05] Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). *Toyota Motor Corporation. Eine Fallstudie aus unternehmenskultureller Perspektive*. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, 2005.
- [Be06] Bertelsmann Stiftung. *Messen, werten, optimieren. Erfolg durch Unternehmenskultur*. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, 2006.
- [Be07] Bertelsmann Stiftung. *Die BP übernimmt Veba Oel und Aral. Post Merger Integration und Unternehmenskultur*. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, 2007.
- [BR98] Bogaschewsky, R; Rollberg R. *Prozessorientiertes Management*. Springer-Verlag, Heidelberg, 1998.
- [CVB93] Cullen, J; Victor, B; Bronson, J. The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 73(2):667-674, 1993.

⁷Der Grad der Zustimmung oder Ablehnung wird durch vier Antwortvorgaben von „Stimme vollständig zu“ bis „Stimme ganz und gar nicht zu“ ausgedrückt [SHE99].

- [DK00] Deal, T; Kennedy, A. *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*. Perseus Books Publishing, New York City, 2000.
- [Ei06] Eigenstetter, M. Ethisches Klima in Organisationen – Eine deutsche Übersetzung und Adaption des Ethical Climate Questionnaire. In Klauk, B; Stangel-Meseke, M, (Hrsg.), *Mit Werten wirtschaften – Mit Trends trumpfen*, Band zur 12. Tagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie e.V., S. 51-78, Pabst Science Publishers, Lengerich, 2006.
- [FL72] Fischer, L; Lück, H. Entwicklung einer Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit. *Psychologie und Praxis: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 16(2):64-76, 1972.
- [HSA08] Hauser, F; Schubert, A; Aicher, M. *Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05*, Berlin, 2008.
- [KE06] Kieser, A; Ebers, M. *Organisationstheorien*. W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart, 6. Auflage, 2006.
- [KS03] Kopp, T; Schuler, H. Vertrauen gegenüber Vorgesetzten und Akzeptanz von Entgeltsystemen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2(4):182-192, 2003.
- [Kr98] Kromrey, H. *Empirische Sozialforschung*. Leske+Budrich, Opladen, 8. Auflage, 1998.
- [Ou81] Ouchi, W. *Theory Z. How American business can meet the Japanese challenge*. The Perseus Books Group, New York City, 1981.
- [PW82] Peters, T; Waterman R. *Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*. Verlag Moderne Industrie GmbH, Landsberg, 8. Auflage, 1984.
- [RR94] Robinson S; Rousseau D. Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3):245-259, 1994.
- [Sa04] Sackmann, S. *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele*. Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2004.
- [Sa06] Sackmann, S. Erfassung von Unternehmenskultur. Eine Auswahl geeigneter Vorgehensweisen. In Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Messen, werten, optimieren: Erfolg durch Unternehmenskultur. Ein Leitfaden für die Praxis.*, S. 6-7, Gütersloh, 2006.
- [Sc83] Schein, E. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, 12(1):13-28, 1983.
- [Sc10] Schein, E. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, 4. Auflage, 2010.
- [SHE99] Schnell, R; Hill, P; Esser, E. *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 6. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, R. Oldenbourg Verlag, München, 1999.

- [SMD07] Schoorman, F; Mayer, R; Davis, J. An integrative model of organizational trust: Past, present and future. *Academy of Management Review*, 32(2):344-354 2007.
- [St12] Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (Hrsg). *Statistischer Bericht. Auswertung aus dem sächsischen Unternehmensregister*. D II 1-j/12, 2012.



Romy Stefanie Becker, Diplom-Kauffrau, schloss ihr Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Zittau/Görlitz (FH) im Jahre 2006 erfolgreich ab. Um in Forschung und Wissenschaft bleiben zu können, entschied sie sich für eine kooperative Promotion am Lehrstuhl für Sozialwissenschaften am IHI Zittau, wo sie ihr Promotionsstudium Anfang 2010 beendete. Im Kontext ihres Promotionsvorhabens setzt sie sich mit der Entstehung und dem Einfluss kultureller Aspekte innerhalb von Organisationen auseinander.

Dieser Beitrag ist erschienen in: Thorsten Claus und Niels Seidel (Hrsg.), *Werkstatt europäischen Denkens – 20 Jahre Internationales Hochschulinstitut Zittau*, TUDpress, Dresden, 2014. Online verfügbar: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:14-qucosa-152223>.