

Masterarbeit

**Evidenzbasierte Interventionsmöglichkeiten  
zur Beeinflussung von Unternehmenskultur**

angefertigt an der

Hochschule Harz

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Studiengang Business Consulting

**vorgelegt von:**

Sebastian Moritz

**eingereicht am:** 01.09. 2021

**angefertigt bei:**

Erstbetreuer

Prof. Dr. P. Schaller

Zweitbetreuer

Prof. Dr. K. Müller

## **Abstract**

The aim of this paper is to address the problem of opaque information concerning the field of literature on corporate culture and to thereby create a basic understanding of what corporate culture is and to what extent it can be influenced in a targeted manner. Based on a systematically conducted literature research evidence-based levers, methods and success factors for influencing corporate culture are to be identified. To this end, the following research questions were posed: Q1: Which perspectives on corporate culture can be identified? Q2: To what extent can corporate culture be influenced in a targeted manner? Q3: Which are effective levers and methods to influence corporate cultures? Q4: Which success factors can be described as effective for influencing of corporate cultures in a targeted manner?

Three different perspectives on corporate culture can be identified within the ongoing theoretical debate. Culture as a variable, as a metaphor and as a dynamic construct, whereby the third perspective was adopted in the course of this paper. The adoption of this perspective means that the ability to influence corporate culture in a targeted manner is only possible to a limited extent. Cultures can only be influenced probabilistically towards a desired direction by changing the culture-forming context. In order to change the culture-forming context, it is effective to use formal and informal leaders, communication, personnel, formal framework conditions and the work-environment as levers. Identified methods that are deemed to be effective for influencing corporate cultures are: symbolic management, leading by example, leadership development, staff development, recruitment, the use of incubators, talent management, staff release, performance management, building safe spaces, modifying target systems, setting rules and behavioral norms, storytelling, feedback, quick wins, reshaping cultural manifestations, nudging and gamification. To increase the chances of a successful change in corporate culture, change interventions should be holistic in approach, involve stakeholders, get leadership on board, provide clarity about purpose and aim, maintain focus long-term and take the current culture into account.

## Vorwort

Zu Beginn dieses Projektes und auch während der Bearbeitung erschien die Thematik zeitweise verzahnt und komplex, dass ernsthafte Zweifel darüber aufkamen, ob die Beendigung im Rahmen einer Masterarbeit überhaupt möglich ist. Umso erfüllender ist es nun, die letzten Zeilen dieser Arbeit niederzuschreiben und das Projekt zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen. Die vorliegende Masterarbeit weist neben den verschriftlichten 76 Seiten einen neunseitigen Anhang und einen elektronischen Anhang auf. Der elektronische Anhang ist genauso wie die digitale Version der Arbeit der beigefügten CD zu entnehmen. Der interessierte Leser kann dort im Zuge dieser Arbeit abgelaufene Arbeitsschritte noch detailreicher nachvollziehen. Insgesamt ist die Arbeit so gestaltet, dass, sollte sie in digitaler Form gelesen werden, alle Verweise auf Stellen innerhalb des Dokuments mit Hyperlinks versehen wurden, was ein unkompliziertes Hin und Herspringen per Klick (Strg+ linke Maustaste) ermöglicht.

Ich möchte hier in erster Linie all diejenigen wertschätzen, die mich im Prozess der Bearbeitung unterstützt haben. Vielen Dank an Professor Philipp Schaller, der als Betreuer dieser Arbeit in fachlichen Fragen stets eine kompetente und hilfsbereite Anlaufstelle war, der mit seiner Vorlesung „Evidenzbasiertes Veränderungsmanagement“, durch die initial mein Interesse für die Thematik Unternehmenskultur geweckt wurde, letztendlich den Grundstein für diese Arbeit gelegt und der sie maßgeblich beeinflusst hat. Mein Dank gilt auch Thomas Frey, der die Bearbeitung der Fragestellung im Rahmen einer Tätigkeit als Masterand bei O+P Consulting ermöglicht hat und der über die Bereitstellung seiner Expertise und offene Worte im Gespräch immer wieder hilfreiche Anstöße aus der unternehmerischen Praxis beigetragen hat. Danke auch an das Unternehmen O+P Consulting und seine Mitarbeiter, die in spannenden und anregenden Diskussionen die Auseinandersetzung um Konzepte und Ideen gefördert haben. Darüber hinaus möchte ich mich auch bei Professor Karsten Müller von der Universität Osnabrück bedanken, der bereitwillig als externer Prüfer die Zweitbetreuung der Arbeit übernommen hat und ebenfalls durch die Bereitstellung von Informationen und seiner Expertise zur Gestaltung dieser Arbeit beigetragen hat.

Zuletzt möchte ich besonders meinen Eltern danken, die mich während des gesamten Bearbeitungszeitraumes unterstützt haben, was mir vieles sehr erleichtert hat.

Diese Arbeit bedeutet für mich den Abschluss eines spannenden, zweijährigen Studiums an einer kleinen Hochschule, an der ich durch den engen Kontakt zwischen Studierenden und Professoren eine hervorragende Lern- und Arbeitsatmosphäre erfahren habe. Ich hatte im Rahmen dieser Arbeit die aufregende Möglichkeit, mich intensiv mit einem zunehmend relevanten Thema zu befassen und so ein tieferes Verständnis der Materie zu erlangen. Ich hoffe hierdurch einen Beitrag zur Auseinandersetzung mit kulturellen Themen in Unternehmen leisten zu können und speziell für O+P eine praxisrelevante Unterstützung für die Beratung solcher zu liefern.

Sebastian Moritz

Mannheim, 01.09.2021

## Rückfragen

Sie haben Fragen zum Thema oder interessieren sich für ein persönliches Gespräch?

Zögern Sie nicht, mich zu kontaktieren.

Sebastian Moritz

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/sebastian-moritz-000140135/>

Mail: Sebastian.leonard.moritz@gmail.com

YouTube: [https://www.youtube.com/channel/UCVVCZMNdAakLbU5mi\\_ZKSyg](https://www.youtube.com/channel/UCVVCZMNdAakLbU5mi_ZKSyg)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Relevanz der Thematik.....	2
1.2 Problemstellung.....	4
1.3 Zielsetzung, Eingrenzung und Forschungsfragen .....	6
1.4 Vorgehensweise.....	6
<b>2 Forschungsmethodik</b> .....	<b>8</b>
2.1 Die systematische Literaturrecherche .....	8
2.2 Aufbau einer systematischen Literaturrecherche .....	9
2.3 Vorgehensweise im Rahmen dieser Arbeit.....	10
2.3.1 Ein- und Ausschlusskriterien.....	10
2.3.2 Suchbegriffe und Schlüsselwörter.....	10
2.3.3 Ablauf der Literaturrecherche.....	11
2.3.4 Screening der Suchergebnisse .....	11
2.3.5 Bewertung der Identifizierten Texte.....	12
2.3.6 Extraktion der Inhalte .....	13
2.3.7 Analyse und Synthese der Inhalte .....	14
2.3.8 Kritische Würdigung.....	14
<b>3 Theoretisch konzeptioneller Rahmen</b> .....	<b>16</b>
3.1 Historie des Konzepts Unternehmenskultur .....	16
3.2 Perspektiven auf Unternehmenskultur .....	18
3.2.1 Unternehmens- oder Organisationskultur .....	20
3.2.2 Unternehmenskultur als Variable .....	21
3.2.3 Unternehmenskultur als Metapher .....	23
3.2.4 Unternehmenskultur als Dynamisches Konstrukt.....	26
3.3 Herleitung des Kulturmodells.....	31
3.3.1 Das systemtheoretische Unternehmensverständnis .....	31
3.3.2 Entstehung von Unternehmenskultur .....	35
3.3.3 Wirkung von Unternehmenskultur .....	43
3.3.4 Definition Unternehmenskultur.....	44
3.3.5 Implikationen.....	45
3.4 Kultur verändern.....	47
3.4.1 Dysfunktionale Kultur .....	47
3.4.2 Veränderbarkeit der Unternehmenskultur .....	49

3.4.3	Veränderungsansatz .....	50
3.4.4	Begrenzte Beeinflussbarkeit .....	50
3.4.5	Probabilistische Beeinflussbarkeit.....	51
3.4.6	Kultur über Bande anspielen.....	52
3.4.7	Veränderungsmacht.....	52
3.5	Zwischenfazit.....	53
<b>4</b>	<b>Bewertungsmethodik .....</b>	<b>55</b>
4.1	Hintergrund.....	55
4.2	Grundlage.....	55
4.3	Vorgehensweise.....	56
4.4	Kritische Würdigung .....	57
<b>5</b>	<b>Darstellung der Ergebnisse .....</b>	<b>58</b>
5.1	Ansatzpunkte zur Beeinflussung der Unternehmenskultur.....	58
5.2	Methoden zur Beeinflussung der Unternehmenskultur.....	59
5.3	Erfolgsfaktoren zur Beeinflussung der Unternehmenskultur.....	61
<b>6</b>	<b>Diskussion der Ergebnisse.....</b>	<b>63</b>
6.1	Verdichtung der Ergebnisse .....	63
6.1.1	Ansatzpunkte .....	63
6.1.2	Methoden.....	64
6.1.3	Erfolgsfaktoren.....	66
6.2	Analyse der Ergebnisse .....	67
6.3	Einordnung der Ergebnisse.....	68
6.4	Limitationen der Ergebnisse.....	69
6.5	Empfehlung für weitere Forschung.....	70
6.6	Nutzen für die Praxis .....	70
6.6.1	Erkenntnisgewinn.....	71
6.6.2	Ergebnisse als Planungs- und Analysetool .....	71
<b>7</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>72</b>
<b>Anhang.....</b>		<b>VII</b>
Anhang 1:	Suchprotokoll.....	VII
Anhang 2:	Zuordnung von Textstellen zur Generierung des Evidenzwertes .....	VIII
<b>Verzeichnis des elektronischen Anhangs (CD).....</b>		<b>XV</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>		<b>XVI</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prozess der systematischen Literaturrecherche in Anlehnung an Xiao & Watson (2017, p. 103) - Eigene Darstellung .....	9
Abbildung 2: Flowchart zur Literaturrecherche in Anlehnung an Xiao & Watson (2017, p. 108)- Eigene Darstellung.....	13
Abbildung 3: Unternehmen als Systeme in Anlehnung an Steiger und Lippmann (2008, S. 27) - Eigene Darstellung.....	34
Abbildung 4: Informale Struktur - Eigene Darstellung .....	38
Abbildung 5: Informale und formale Struktur - Eigene Darstellung .....	41
Abbildung 6: Kulturmodell - Eigene Darstellung.....	43
Abbildung 7: Hierarchie der Evidenz in Anlehnung an Gibbons (2015, p. 275) - Eigene Darstellung .....	56
Abbildung 8: Schema zur Bewertung der Evidenz – Eigene Darstellung...	56
Abbildung 9: Zusammenführung von Ansatzpunkten und Methoden zur Beeinflussung der Unternehmenskultur – Eigene Darstellung.....	65



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Verwendete Suchbegriffe – Eigene Darstellung .....	11
Tabelle 2: Auszug verschiedener Definitionen - Eigene Darstellung.....	19
Tabelle 3: Kulturperspektiven zusammenfassende Darstellung - Eigene Darstellung .....	30
Tabelle 4 Ansatzpunkte zur Beeinflussung der Unternehmenskultur - Eigene Darstellung .....	59
Tabelle 5: Methoden zur Beeinflussung der Unternehmenskultur - Eigene Darstellung .....	61
Tabelle 6: Erfolgsfaktoren bei der Beeinflussung der Unternehmenskultur – Eigene Darstellung .....	62
Tabelle 7: Suchprotokoll - Eigene Darstellung .....	VII
Tabelle 8: Auswahlkriterien für Screening - Eigene Darstellung.....	VIII
Tabelle 9: Zuordnung von Textstellen für Ansatzpunkte zur Beeinflussung der Unternehmenskultur - Eigene Darstellung.....	IX
Tabelle 10: Zuordnung von Textstellen für Methoden zur Beeinflussung der Unternehmenskultur - Eigene Darstellung .....	XI
Tabelle 11: Zuordnung von Textstellen für Erfolgsfaktoren zur Beeinflussung der Unternehmenskultur - Eigene Darstellung .....	XIV
Tabelle 12: Kriterien für kategoriale Zuweisung von Textstellen - Eigene Darstellung .....	XIV

## Abkürzungsverzeichnis

bspw.....	<i>beispielsweise</i>
vgl. ....	<i>vergleiche</i>
EW .....	<i>Evidenzwert</i>
QW.....	<i>Qualitätswert</i>
bzw. ....	<i>beziehungsweise</i>
sog. ....	<i>sogenannt</i>
z.B.....	<i>zum Beispiel</i>
alt.....	<i>alternativ</i>
TQM.....	<i>Total Quality Management</i>
z.T.....	<i>zum Teil</i>
ggf.....	<i>gegebenenfalls</i>

# 1 Einführung

Die Zustandsbeschreibung einer volatilen, unsicheren, komplexen und ambiguitären (VUKA) Umwelt ist mittlerweile zur Normalität geworden. Ganz besonders gilt dies für den Kontext unternehmerischer Tätigkeiten. Hier muss regelmäßig die Frage gestellt werden, welche Maßnahmen und Änderungen durchgeführt werden sollten, um langfristig den Erfolg des Unternehmens zu sichern,<sup>1</sup> da der Wandel in Organisationen aufgrund des Ausmaßes sowie der Schnelligkeit der Veränderungen in der äußeren Umgebung allgegenwärtig ist. Die Bedingungen, unter denen Organisationen arbeiten, erfordern Reaktionen, ohne die der Untergang der Organisation eine häufige Folge ist, so Cameron und Quinn (2011). Dies zeige sich daran, dass z. B. von den 100 größten Unternehmen, die zu Beginn des 20. Jahrhunderts existierten, heute nur noch 16 vorhanden sind. Von den Unternehmen, die in der ersten „Fortune 500“ Liste der 500 größten Unternehmen des Fortune-Magazins aufgeführt waren, sind heute lediglich 29 existent. Ein Hinweis auf die Zunahme der Veränderungsgeschwindigkeit ist, dass allein in der letzten Dekade 46 % der initialen „Fortune 500“ Unternehmen von der Liste verschwunden sind.<sup>2</sup>

Da die Geschwindigkeit des Wandels ein Umfeld geschaffen hat, das intolerant gegenüber dem Status quo ist,<sup>3</sup> ist es für Unternehmen lebensnotwendig, sich zu verändern, um mithalten zu können.<sup>4</sup> Die aktuelle Herausforderung besteht folglich nicht darin, zu entscheiden, ob man sich verändern soll, sondern wie man sich verändern muss, um die organisatorische Überlebensfähigkeit zu erhöhen.<sup>5</sup> Um den Veränderungen entgegenzuwirken und Leistungssteigerungen zu erzielen, sind es häufig TQM Projekte, Downsizing Initiativen und Business Reengineering Projekte, die als Maßnahmen der Wahl herangezogen werden.<sup>6</sup> Studien der Beratungsfirmen Rath & Strong, McKinsey und Ernst & Young ergeben, dass zwischen 40 und 60 % (je nach Studie) der durchgeführten TQM Initiativen als gescheitert abgetan werden können. Ähnlich stellt sich die Situation bei Downsizing Initiativen dar. Cameron und Quinn (2011) geben hier, unter

---

<sup>1</sup> Vgl. (Herget, 2020, S. V)

<sup>2</sup> Vgl. (Cameron & Quinn, 2011, p. 9)

<sup>3</sup> Vgl. (Cameron & Quinn, 2011, p. 10)

<sup>4</sup> Vgl. (Loebbert, 2015, S. 62); (Cameron & Quinn, 2011, p. 10); (Gibbons, 2015, p. 38)

<sup>5</sup> Vgl. (Cameron & Quinn, 2011, p. 10)

<sup>6</sup> Vgl. (Cameron, 1997) zitiert nach (Cameron & Quinn, 2011, p. 11)

Bezug auf mehrere Studien, an, dass weniger als die Hälfte der durchgeführten Initiativen das gewünschte Ergebnis erzielen. Darüber hinaus beschreiben in einer zitierten Studie drei Viertel der Befragten langfristig sogar eine Verschlechterung. Auch beim Ansatz des Business Reengineering, also der Reorganisation von Abläufen und Prozessen, gibt es Anzeichen für eine zweifelhafte Erfolgsbilanz. Das Beratungsunternehmen CSC Index, welches als Erfinder des Reengineering Prozesses gilt, führte eine Befragung von 497 Unternehmen durch, die einen solchen Prozess durchlaufen hatten. Dabei stellte sich heraus, dass lediglich 15 % einen spürbaren Nutzen aus ihren Bemühungen ziehen konnten.<sup>7</sup> Auch Jørgensen, Owen, & Neus (2008) kommen in ihrer Studie für IBM Global zu dem Ergebnis, dass gerade einmal 41 % aller untersuchten Veränderungsinitiativen als erfolgreich bezeichnet werden können.<sup>8</sup> Claßen und Kyaw (2009) bewerten ein Viertel aller Veränderungsprojekte als gescheitert<sup>9</sup>, während laut Kotter (1995) und Beer (2000) 70 % aller Managementinterventionen nicht zum gewünschten Ergebnis führen.<sup>10</sup>

## 1.1 Relevanz der Thematik

Scott-Morgan (1995) zeigt, dass Veränderungsprojekte häufig daran scheitern, dass weiche Faktoren, die die sozialen Interaktionen zwischen Menschen prägen, nicht berücksichtigt wurden.<sup>11</sup> Zudem stellen Cameron und Quinn (2011) die These auf, dass viele Veränderungsinitiativen deshalb nicht wirksam sind, weil sie die zugrunde liegende Unternehmenskultur außer Acht lassen.<sup>12</sup> Nieswandt (2015) sieht ebenfalls die Ignoranz weicher und kultureller Faktoren als Hauptgrund für das Scheitern vieler Veränderungsinitiativen an.<sup>13</sup> Gestützt wird diese Auffassung durch Arbeiten von Keller und Price (2011), die zu dem Ergebnis kommen, dass das Scheitern vieler Veränderungsprojekte nicht, wie häufig angenommen, auf mangelnde Ressourcen zurückzuführen ist (lediglich 14 % der Fälle). Signifikant häufiger spielen kulturelle Gründe (mehr als 70 % der Fälle)

---

<sup>7</sup> Vgl. (Cameron & Quinn, 2011, pp. 11-12)

<sup>8</sup> Vgl. (Jørgensen, Owen, & Neus, 2008)

<sup>9</sup> Vgl. (Claßen & von Kyaw, 2009)

<sup>10</sup> Vgl. (Beer & Nohria, 2000), (Kotter, 1995)

<sup>11</sup> Vgl. (Scott-Morgan, 1995) zitiert nach (Nieswandt, 2015, p. 16)

<sup>12</sup> Vgl. (Cameron & Quinn, 2011, p. 10)

<sup>13</sup> Vgl. (Nieswandt, 2015, p. 26)

eine übergeordnete Rolle.<sup>14</sup> Ferner kommen Bruch et al. (2019) hinsichtlich dieses Sachverhalts in ihrer Studie zu der Erkenntnis, dass ohne einen Wandel vieler Unternehmenskulturen, Veränderungen nur bedingt gelingen können.<sup>15</sup> Dies sei darauf zurückzuführen, dass die Unternehmenskultur maßgeblichen Einfluss darauf habe, welche Maßnahmen scheitern und welche Erfolg haben.<sup>16</sup> Aus jenen Gründen könne die Unternehmenskultur nicht ohne Folgen ignoriert werden und müsse bei potentiellen Veränderungsvorhaben immer berücksichtigt werden.<sup>17</sup>

Die Erkenntnis um die Relevanz der Unternehmenskultur hat sich zudem unter Praktikern etabliert.<sup>18</sup> Einer Studie der Personalberatung Hays (2017) zufolge, halten 41 % der befragten Führungskräfte die Auseinandersetzung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur für das zukünftig wichtigste Thema.<sup>19</sup> Diese Ergebnisse decken sich mit der von Kienbaum (2010) veröffentlichten Studie, in der 94 % der Befragten Führungskräfte von einer zukünftig wachsenden Relevanz der Unternehmenskultur für den Unternehmenserfolg ausgehen.<sup>20</sup> In einer 2016 von Deloitte beauftragten Untersuchung zur Bedeutung von Trends des Humankapitals wird Unternehmenskultur von 82 % der involvierten Entscheidungsträger als potentieller Wettbewerbsfaktor erachtet.<sup>21</sup> Auch in einer von PwC (2019) veröffentlichten Trendstudie bewegen sich Kulturentwicklung und damit verwandte Felder unter den wichtigsten Themen im HR Bereich.<sup>22</sup>

Gleichzeitig scheinen viele Praktiker, ihre eigene Kultur betreffend, akuten Handlungsbedarf zu sehen. In einer von Jost (2003) durchgeführten Studie geben 71 % der befragten Entscheidungsträger an, die Unternehmenskultur gerne verändern zu wollen.<sup>23</sup> Bereits angeführter Deloitte Studie nach, glauben lediglich 19% der Befragten die „richtige“ Unternehmenskultur zu besitzen.<sup>24</sup> Gartner (2018)

---

<sup>14</sup> Vgl. (Keller, 2011, p. 22)

<sup>15</sup> Vgl. (Bruch, Lohmann, Szlang, & Heißenberg, 2019, S. 12)

<sup>16</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2016, S. 34-35), (Loebbert, 2015, S. 8)

<sup>17</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2016, S. 34-35); (Loebbert, 2015, S. 28-29, 62)

<sup>18</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 11); (Bruch, Lohmann, Szlang, & Heißenberg, 2019, S. 7)

<sup>19</sup> Vgl. (Eilers, Möckel, Rump, & Schabel, 2016, S. 3)

<sup>20</sup> Vgl. (Kienbaum Management Consultants, 2010, S. 4)

<sup>21</sup> Vgl. (Herget, 2020, S. 3), (Herget & Strobl, 2018, S. 4)

<sup>22</sup> Vgl. (Bruch, Lohmann, Szlang, & Heißenberg, 2019, S. 7)

<sup>23</sup> Vgl. (Jost, 2003) zitiert nach (Loebbert, 2015, S. 72)

<sup>24</sup> Vgl. (Herget, 2020, S. 3)

kommt in seiner Studie zu ähnlichen Ergebnissen, welche besagen, dass nur 31 % der befragten Manager glauben, eine zukunftsfähige Kultur zu haben.<sup>25</sup>

## 1.2 Problemstellung

Umso überraschender ist es, dass trotz der augenscheinlichen Einigkeit über die Relevanz der Thematik in der Praxis eine aktive Auseinandersetzung mit sowie ausgeprägtes Wissen über Unternehmenskultur die Ausnahme zu sein scheint.<sup>26</sup>

Die von Deloitte durchgeführte Studie kommt zu dem Ergebnis, dass lediglich 28 % der befragten Führungskräfte davon ausgehen, ihre Unternehmenskultur umfassend zu begreifen.<sup>27</sup> Nur knapp ein Drittel der von Gartner (2018) befragten Entscheidungsträger glauben Werkzeuge zu besitzen, um die „richtige“ Unternehmenskultur implementieren zu können.<sup>28</sup> Die Folge sei dilettantisches und unprofessionelles Vorgehen bei eben diesen Veränderungsversuchen, so Hofert und Thonet (2019).<sup>29</sup> „Die Zahl der gescheiterten Kulturprogramme in Unternehmen [...] [sei] [somit] Legende“, da vielfach untaugliche Mittel angewandt würden.<sup>30</sup> Barends und Rousseau (2014) sehen in diesem Kontext eine signifikante Diskrepanz zwischen dem, was Manager denken, was effektiv und wirksam ist und dem, was wirklich funktioniert. In der Folge würden Milliarden in Management Interventionen investiert, die ineffektiv oder sogar schädlich für die Organisation sind.<sup>31</sup> Smith (2003), der insgesamt 284 dokumentierte Fälle von Kulturveränderungen untersuchte, ermittelt eine Erfolgsquote von lediglich 19 %. Huq und Martin (2000) deklarieren in den von ihnen untersuchten Fallstudien über kulturelle Systemveränderungen nur eine von sieben als erfolgreich.<sup>32</sup>

Laut Brimhall et al. (2014) impliziert diese Sachlage die Notwendigkeit verbesserter Praktiken zur Kulturveränderung.<sup>33</sup> Alvesson und Sveningsson (2016) machen für diese Problemsituation das vorherrschende Klima in der, von Beratungsagenturen getriebenen, Change Branche verantwortlich. Diese

---

<sup>25</sup> Vgl. (Gartner, 2018)

<sup>26</sup> Vgl. (Herget, 2020, S. 3); (Herget & Strobl, 2018, S. 4)

<sup>27</sup> Vgl. (Herget, 2020, S. 3)

<sup>28</sup> Vgl. (Gartner, 2018)

<sup>29</sup> Vgl. (Hofert & Thonet, 2019, S. 31)

<sup>30</sup> (Loebbert, 2015, S. 30)

<sup>31</sup> Vgl. (Barends, Rousseau, & Briner, 2014, p. 15); (Gibbons, 2015, p. 6); (Kühl, 2018, S. 34)

<sup>32</sup> Vgl. (Huq & Martin, 2000, S. 80 ff.); (Smith, 2003, S. 250 ff.); Siehe hier auch Gibbons (2015, p. 20), der zu ähnlichen Ergebnissen kommt.

<sup>33</sup> Vgl. (Brimhall et al. , 2014) zitiert nach (Omondi, 2018, p. 22)

propagierten stetig die Notwendigkeit drastischer Veränderungen und versprachen großartige Ergebnisse durch die Anwendung des „richtigen“ Modells oder die Auswahl des „richtigen“ Beraters.<sup>34</sup> Ein im Bereich der Kulturveränderung häufig auftretendes Problem sei daher die Befangenheit vieler Autoren, die ihre Publikationen dazu nutzten, um eine bestimmte Perspektive oder eigene Modelle zu bewerben.<sup>35</sup> Auch Sackmann (2017) verweist auf einen regelrechten Überschuss „an Ratschlägen zum Kulturwandel [...]“<sup>36</sup> sowie auf eine Reihe von „[...] mehr oder weniger durchdachte[n] Angebote[n] im Beratungsbereich“<sup>37</sup>. Dabei suggerierten viele dieser Angebote den Hilfesuchenden, durch das Verfolgen eines vorgeschriebenen Schemas, mechanistisch exakt die gewünschten Resultate erreichen zu können, wobei die Realität häufig anders aussehe.<sup>38</sup> In diesem Zusammenhang legen Studien von Chandler (2017) nahe, dass angewandte Methoden zur Verbesserung von Organisationskulturen häufig als unzuverlässig eingestuft werden müssen.<sup>39</sup> Es ist daher nicht abwegig, die miserablen Erfolgsquoten von Kulturveränderungen mit der Unzuverlässigkeit dieser Methoden in Verbindung zu bringen.<sup>40</sup>

Des Weiteren fällt auf, dass auch in der Forschung keine Klarheit darüber besteht, ob und wie Kulturveränderungen wirksam erreicht werden können.<sup>41</sup> White (2021) sieht als zugrunde liegendes Problem, die Ermangelung aussagekräftiger Evidenz. Teil dieses Problems seien zum einen problematische oder ungeprüfte Annahmen und Behauptungen, die nicht durch die vorgelegten Beweise gestützt würden. Zum anderen würden grundlegende Missverständnisse über die Natur der Unternehmenskultur selbst eine entscheidende Rolle spielen.<sup>42</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. (Alvesson & Sveningsson, 2016, pp. 192-193)

<sup>35</sup> Vgl. (Alvesson & Sveningsson, 2016, p. 56)

<sup>36</sup> (Sackmann, 2017, S. 247)

<sup>37</sup> (Sackmann, 2017, S. 247)

<sup>38</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 247); (Gibbons, 2015, p. 185); (Alvesson & Sveningsson, 2016, pp. 195-196)

<sup>39</sup> Vgl. (Chandler, 2017, pp. 49-65). Siehe auch Alvesson & Sveningsson (2016, pp 196-197) die eine ähnliche Auffassung teilen.

<sup>40</sup> Vgl. (Gibbons, 2015, p. 157)

<sup>41</sup> Vgl. (Ashkanasy, Wilderom, & Peterson, 2011, p. 191); (Moldovan & Macarie, 2014, p. 43)

<sup>42</sup> Vgl. (White, 2021, p. 38)

### **1.3 Zielsetzung, Eingrenzung und Forschungsfragen**

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, am Problem der diffusen Informationslage anzusetzen und auf Basis einer systematisch durchgeführten Literaturrecherche darzustellen, was Kultur ist und inwiefern diese beeinflusst werden kann. Ferner wird untersucht, was im Fall der Beeinflussbarkeit wirksame bzw. evidenzbasierte Ansatzpunkte, Methoden und Erfolgsfaktoren zur Beeinflussung der Unternehmenskultur sind. Die Forschungsfragen, die sich in diesem Zusammenhang ergeben, lauten:

F1: Welche Perspektiven in Bezug auf Unternehmenskultur lassen sich identifizieren?

F2: Inwiefern ist Unternehmenskultur zielgerichtet beeinflussbar?

F3: Welche sind wirksame Ansatzpunkte und Methoden zur wirksamen Beeinflussung von Unternehmenskulturen?

F4: Welche Erfolgsfaktoren lassen sich hinsichtlich der zielgerichteten Beeinflussung von Unternehmenskulturen als wirksam beschreiben?

### **1.4 Vorgehensweise**

Zu Beginn soll im Kapitel 2 dargelegt werden, wie im Rahmen der systematischen Literaturrecherche vorgegangen wurde, um die Informationen zu erlangen, die zur Auseinandersetzung mit dem zugrunde liegenden Forschungsproblem benötigt wurden. Hierbei wird zunächst die Methodik an sich erläutert, bevor die individuelle Vorgehensweise dargestellt wird, die in dieser Arbeit zur Anwendung kam.

Im sich anschließenden Kapitel 3, wird auf theoretisch konzeptionelle Art und Weise der Rahmen für das Verständnis der Thematik geschaffen. Bereits hier findet eine Bearbeitung der Forschungsfragen F1 und F2 statt, indem verschiedene Perspektiven auf das Thema Unternehmenskultur diskutiert werden und nach der Erarbeitung des für diese Arbeit gültigen Kulturverständnisses sowie den daraus resultierenden Implikationen auf Möglichkeiten der zielgerichteten Veränderung von Unternehmenskulturen eingegangen wird. In einem abschließenden Zwischenfazit werden Annahmen über Ansatzpunkte zur Beeinflussung von Unternehmenskulturen gebildet.



Im Kapitel 4 wird die in dieser Arbeit entwickelte und angewandte Bewertungsmethode vorgestellt, die herangezogen wurde, um durch die systematische Literaturrecherche identifizierte Ansatzpunkte, Methoden und Erfolgsfaktoren basierend auf der zugrunde liegenden Evidenz zu quantifizieren und diese vergleichbar zu machen. Die Ergebnisse dieser Bewertung werden anschließend im Kapitel 5 in kompakter Form dargestellt.

Die Diskussion in Kapitel 6 verdichtet die erarbeiteten Ergebnisse und setzt diese in Bezug zu den theoretisch konzeptionellen Ausführungen in Kapitel 3, was in der Beantwortung der Forschungsfragen F3 und F4 resultiert. Des Weiteren werden hier die Ergebnisse in den erweiterten Kontext eingeordnet und deren mögliche Limitationen adressiert. Zudem werden Anregungen für fortführende Forschungen formuliert und der Nutzen der Ergebnisse für die Praxis erläutert.

## 2 Forschungsmethodik

Zum Erlangen von Informationen für die Beantwortung der dieser Arbeit zugrunde liegenden Forschungsfragen wurde eine systematische Literaturrecherche durchgeführt. Diese diene als wichtige Grundlage, um das relevante Gebiet intellektuell zu kartieren, die Forschungsfragen zu spezifizieren sowie die für deren Beantwortung notwendige Wissensbasis zu erlangen.<sup>43</sup> In diesem Abschnitt werden zunächst die methodischen Grundlagen der systematischen Literaturrecherche adressiert, bevor die individuelle Vorgehensweise dargestellt wird, die in dieser Arbeit zur Anwendung kam.

### 2.1 Die systematische Literaturrecherche

Systematische Literaturrecherchen können als Reaktion auf die Kritik an traditionellen (nicht systematischen) Literaturrecherchen verstanden werden. Diese werden häufig insbesondere in sozialwissenschaftlichen Bereichen, dafür kritisiert, dass sie durch eine nicht nachprüfbar (nicht systematische) Auswahl von Literatur sowie die Voreingenommenheit des durchführenden Forschers, lediglich subjektiv verfälschte, intransparente Ergebnisse zutage fördern könnten.<sup>44</sup>

Eine systematische Recherche unterscheidet sich dadurch von traditionellen Recherchen, dass gewonnene Informationen über einen replizierbaren und transparenten Prozess erschlossen werden. Diese aus der evidenzbasierten Medizin (EbM) stammende Methodik<sup>45</sup> hat zum Ziel,<sup>46</sup> durch eine systematische, überprüfbar und unvoreingenommene Vorgehensweise<sup>47</sup> die bestmögliche verfügbare Evidenz innerhalb des untersuchten Feldes zu identifizieren und somit Schlussfolgerungen, Entscheidungen und Ergebnisse des Recherchierenden nachvollziehbar zu stützen.<sup>48</sup> In diesem Zusammenhang wird argumentiert, dass eine systematische Literaturrecherche die effizienteste und qualitativ

---

<sup>43</sup> Vgl. (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003, p. 207)

<sup>44</sup> Vgl. (Xiao & Watson, 2017, p. 95); (Fink, 1998; Hart, 1998) zitiert nach (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003, p. 209)

<sup>45</sup> In der EbM wird die Methode häufig dazu genutzt, um auf Basis verschiedener medizinischer Studien wirksame Leitlinien für Handlungspraktiken zu erarbeiten. Vgl. (Läzer, Sonntag, Drazek, Jaeschke, & Hogleve, 2010, S. 9)

<sup>46</sup> Vgl. (Läzer, Sonntag, Drazek, Jaeschke, & Hogleve, 2010, S. 9)

<sup>47</sup> Vgl. (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003, p. 215); (Läzer, Sonntag, Drazek, Jaeschke, & Hogleve, 2010, S. 4)

<sup>48</sup> Vgl. (Cook, Mulrow, & Haynes, 1997, p. 3); (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003, p. 208); (Blümle, et al., 2019, S. 9); (Gibbons, 2015, pp. 272-273)

hochwertigste Methode zur Identifizierung und Auswertung umfangreicher Literatur darstellt,<sup>49</sup> wodurch die Auswahl dieser Methode begründet wird.

## 2.2 Aufbau einer systematischen Literaturrecherche

Nach Xiao und Watson (2017) besteht eine systematische Literaturrecherche aus acht Schritten (siehe *Abbildung 1*).<sup>50</sup> Diese Schritte bilden die Grundlage für das im Rahmen dieser Arbeit gewählte Vorgehen. Es geht hierbei darum, in einem mehrstufigen Verfahren systematisch, kriterienbasiert sowie methodisch kontrolliert Publikationen zu finden und auszuwählen, welche für die Bearbeitung der Forschungsproblematik relevant sind.<sup>51</sup> Einen festen Bestandteil einer systematischen Literaturrecherche stellen nach Blümle et. al. (2019) außerdem die Dokumentation der Recherche sowie all ihrer Komponenten dar. Einheitliche Richtlinien existieren nicht, jedoch sollte die Recherche stets „gründlich, objektiv und reproduzierbar“<sup>52</sup> sein.<sup>53</sup>

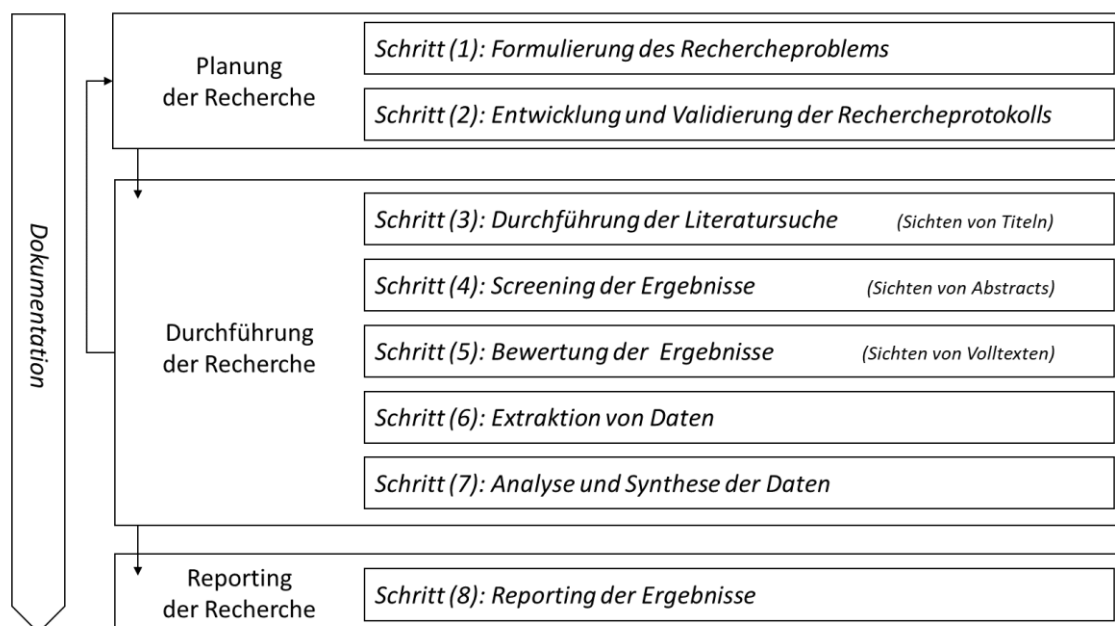


Abbildung 1: Prozess der systematischen Literaturrecherche in Anlehnung an Xiao & Watson (2017, p. 103) - Eigene Darstellung

<sup>49</sup> Vgl. (Blümle, et al., 2019, S. 9); (Mulrow, 1994) zitiert nach (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003, p. 215)

<sup>50</sup> Vgl. (Xiao & Watson, 2017, p. 102)

<sup>51</sup> Vgl. (Willems, 2020, S. 1)

<sup>52</sup> Vgl. (Blümle, et al., 2019, S. 10)

<sup>53</sup> Vgl. (Blümle, et al., 2019, S. 10)

## 2.3 Vorgehensweise im Rahmen dieser Arbeit

Die von Xiao und Watson (2017) empfohlene Vorgehensweise wurde modifiziert und den Anforderungen sowie den vorfindlichen Rahmenbedingungen des vorliegenden Forschungsvorhabens entsprechend angepasst. Die explizite Vorgehensweise wird nachfolgend genauer beschrieben.

### 2.3.1 Ein- und Ausschlusskriterien

Zunächst gilt es zu erwähnen, dass für die Durchführung der systematischen Literaturrecherche sämtliche Texte als relevant erachtet wurden, die sich mit der Veränderung von Organisations- bzw. Unternehmenskulturen befassen. Dies schließt demnach auch Texte mit ein, die sich hinsichtlich der vorliegenden Thematik auf einen begrenzten Teilbereich wie beispielsweise auf eine bestimmte Branche oder ein Marktsegment beziehen. Um ein möglichst umfangreiches Bild der Informationslage zu zeichnen wurden neben Monografien, Artikeln aus Fachzeitschriften, Studien, Dissertationen sowie Thesen auch einschlägige Zeitungsartikel, Websitebeiträge und sonstige elektronische Dokumente hinzugezogen. Grundsätzlich kamen Texte aus diversen sozialwissenschaftlichen Disziplinen, von Wirtschaftswissenschaften über Psychologie bis hin zur Soziologie infrage. Zudem gilt es zu erwähnen, dass ausschließlich Texte in deutscher und englischer Sprache berücksichtigt wurden. Des Weiteren wurde die Recherche – zur Gewährleistung einer möglichst hohen Aktualität – auf Veröffentlichungen der letzten zehn Jahre (2010 bis einschließlich 2021) eingeschränkt.

### 2.3.2 Suchbegriffe und Schlüsselwörter

Die für die Recherche verwendeten Suchbegriffe sowie deren Synonyme wurden im Rahmen eines umfassenden Brainstormings in deutscher und englischer Sprache erarbeitet und können der folgenden *Tabelle 1* entnommen werden.

Die erarbeiteten Kriterien und Suchbegriffe wurden initial auf den Suchmaschinen google.com und scholar.google.com auf ihre Tragfähigkeit geprüft. Nachdem ersichtlich war, dass unter deren Benutzung brauchbare Ergebnisse erzielt werden konnten, wurde der weitere Ablauf der Recherche geplant und im Suchprotokoll festgehalten (siehe Anhang 1: Suchprotokoll).

Begriff	Synonym 1	Synonym 2	Synonym 3	Synonym 4
Unternehmenskultur	Organisationskultur			
Kulturmanagement	Kulturveränderung	Kulturwandel		
...gestalten	...verändern	...entwickeln	...beeinflussen	...managen
cultural change in companies	cultural change in organizations			
how to change...	changing...			
corporate culture	organizational culture	company culture		
...intervention	...change	...management	...development	
...change approach	...change instruments	...change methods		

Tabelle 1: Verwendete Suchbegriffe – Eigene Darstellung

### 2.3.3 Ablauf der Literaturrecherche

Über eine vorgelagerte Internetrecherche wurden elf verschiedene Datenbanken identifiziert, die sich für die Suche als geeignet zeigten. Dabei wurden die Suchbegriffe unter Verwendung der Booleschen Operatoren („AND“ und „OR“) kombiniert und eingepflegt. Für die Eingrenzung der vorab definierten Ein- bzw. Ausschlusskriterien wurden darüber hinaus jeweils die seitenspezifischen Sucheinstellungen verwendet, wobei die Suchbegriffe für unterschiedliche Datenbanken jeweils in einer anderen Syntax angegeben wurden. Eine vollständige Liste der genutzten Suchbegriffkombinationen und -variationen sowie der detaillierte Suchverlauf können dem elektronischen Anhang der vorliegenden Arbeit entnommen werden (siehe Anhang E1).

Von den initial elf ausgewählten Datenbanken lieferten lediglich fünf brauchbare<sup>54</sup> Ergebnisse, weshalb nur diese fünf weiter genutzt wurden: (1) swb.bsz-bw.de, (2) gateway-bayern.de, (3) wiso-net.de, (4) econbiz.de, (5) proquest.com. Zusätzlich wurden, wie bereits erwähnt, die Suchmaschinen (6) google.com und (7) scholar.google.com für die Recherche herangezogen. Des Weiteren wurden Texte einbezogen, welche über Empfehlung und eine Vorabrecherche bereits erschlossen werden konnten (50).

### 2.3.4 Screening der Suchergebnisse

Durch das zuvor erläuterte Vorgehen konnten im Zeitraum des 9. bis 15. April 2021 folglich 5387 Texte identifiziert werden. Texte, deren Titel einen klaren Bezug<sup>55</sup> zum Thema Unternehmens- bzw. Organisationskultur aufwiesen, wurden

<sup>54</sup> Die restlichen sechs Datenbanken lieferten entweder kaum oder keine Ergebnisse unter Verwendung der zuvor erarbeiteten Suchbegriffe. Nach Testläufen mit den definierten Suchbegriffen wurden in einem evolutionären Prozess somit nur noch die Datenbanken für die weitere Nutzung eingeschlossen, die brauchbare Ergebnisse lieferten.

<sup>55</sup> z. B. Suchbegriff taucht im Titel auf, alt. mit Thematik verwandter Begriff taucht im Titel auf.

hierbei für eine genauere Untersuchung ausgewählt. Übrig blieben anschließend 522 Texte, welche auf Duplikate überprüft wurden, wodurch weitere 90 eliminiert werden konnten. Die restlichen 432 Texte wurden, sofern vorhanden, auf ihre Abstracts überprüft.<sup>56</sup> Solche, die auf eine Auseinandersetzung mit Unternehmens- bzw. Organisationskulturen hindeuteten, wurden für die nächste Screeningrunde einbezogen (236). In der darauffolgenden Screeningrunde wurden die Volltexte der verbliebenen Texte quergelesen und jene, die nicht eindeutig zur Beantwortung der Forschungsfragen beitragen konnten oder auf die nicht zugegriffen werden konnte, ausgeschlossen. Übrig blieben 104 Texte, welche anschließend einer intensiven Durchsicht unterzogen wurden. Eine übersichtliche Darstellung der Auswahlkriterien kann der *Tabelle 8* im Anhang 1 entnommen werden.

### 2.3.5 Bewertung der Identifizierten Texte

In der evidenzbasierten Medizin, bei deren systematischer Literaturrecherche hauptsächlich medizinische Studien als Datengrundlage einbezogen werden, existiert ein relativ klarer Konsensus über die Bewertung der Güte und Vergleichbarkeit identifizierter Quellen.<sup>57</sup> Dies ist hinsichtlich sozialwissenschaftlicher Themenfelder häufig nicht in dieser Form möglich.<sup>58</sup> In der Managementlehre wird deshalb häufig die qualitative Wertigkeit der veröffentlichenden Instanz (z. B. Zeitschrift) als Maßstab für die Qualität einer Quelle herangezogen.<sup>59</sup> Aufgrund der vorgefundenen Datenlage war dies im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht möglich, da hierdurch die Ergebnisse der Suche enorm eingeschränkt worden wären.<sup>60</sup> Das Spektrum der Texte, die in der vorliegenden Arbeit als qualitativ ausreichend betrachtet wurden, war dementsprechend relativ breit gefasst. Unter Berufung auf Barends, Rousseau, & Briner (2014) ist eine solch breite Gesamtheit an Informationen in der evidenzbasierten Managementpraxis jedoch normal und legitim.<sup>61</sup> Lediglich Texte, die keinerlei Bezug auf Quellen der dargestellten Information nahmen oder offensichtlich nicht wissenschaftlichen Medien

---

<sup>56</sup> Waren keine Abstracts vorzufinden, wurden alternativ Management Summaries, Inhaltsverzeichnisse oder bei kürzeren Publikationen ein Screening der Überschriften herangezogen.

<sup>57</sup> Vgl. (Schimböck, 2015, S. 16); (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003, p. 212)

<sup>58</sup> Vgl. (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003, p. 212); (Kornmeier, 2007, S. 106)

<sup>59</sup> Vgl. (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003, p. 216)

<sup>60</sup> Ein Großteil der identifizierten Texte im untersuchten Themenfeld sind Monografien.

<sup>61</sup> Vgl. (Barends, Rousseau, & Briner, 2014, p. 3).

entstammten, (bspw. Lokalzeitungen, Websites von Unternehmen) wurden deshalb von der weiteren Verarbeitung ausgeschlossen. Dies betraf 16 Texte, welche sich nach intensiver Durchsicht als nicht relevant oder qualitativ minderwertig erwiesen. Die verbleibenden 88 Texte wurden um 34 Texte erweitert, die per Handsuche in den Referenzlisten der identifizierten Texte gefunden wurden.<sup>62</sup> Final ergab sich so eine Menge von 122 Texten, welche für die Beantwortung der Forschungsfragen als relevant erachtet wurden. Die identifizierten Texte setzen sich zusammen aus: 60 Monografien, 46 Zeitschriftenartikeln, fünf Studien, vier Hochschulschriften, zwei Websitebeiträgen, zwei Berichten und drei sonstigen Formaten. In der nachfolgenden *Abbildung 2* ist der Prozess der Literatursuche übersichtlich in Form eines Flowcharts dargestellt.

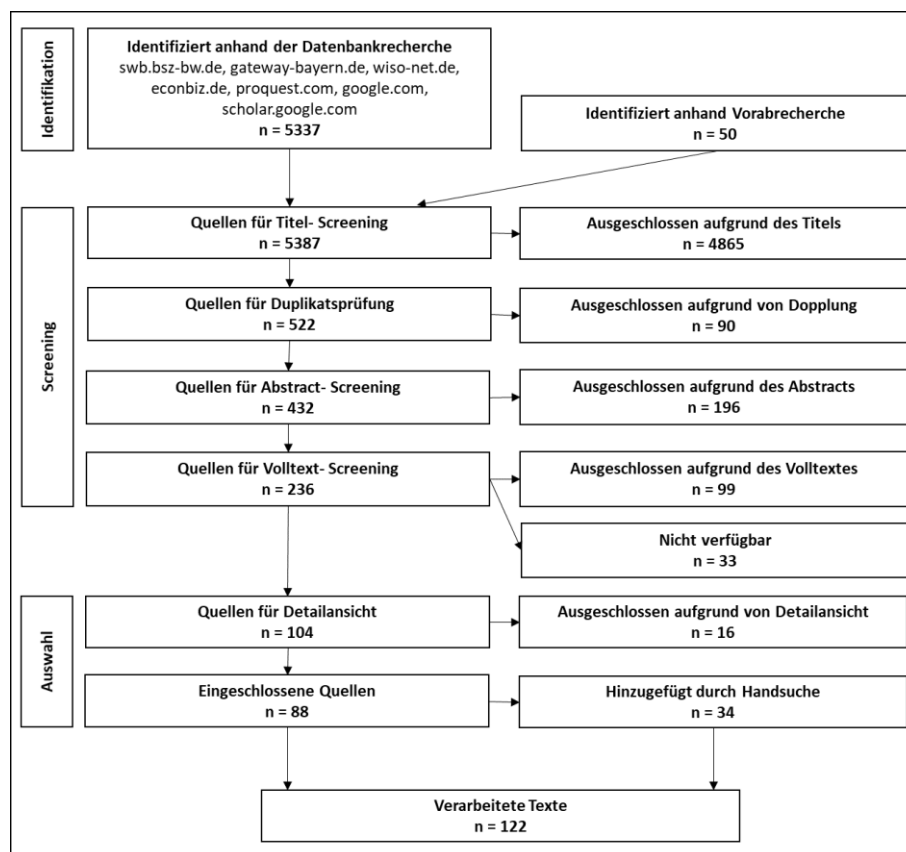


Abbildung 2: Flowchart zur Literaturrecherche in Anlehnung an Xiao & Watson (2017, p. 108)- Eigene Darstellung

### 2.3.6 Extraktion der Inhalte

Die in den ausgewählten Texten enthaltenen Informationen wurden hinsichtlich der folgenden, an den Forschungsfragen orientierten, Kategorien extrahiert: (1)

<sup>62</sup> In einigen Fällen wurden hier auch Texte ausgewählt, die bereits vor 2010 veröffentlicht wurden, sofern diese einen relevanten Aspekt abdeckten, der bis dato nicht ausreichend eruiert werden konnte.

Perspektiven auf Unternehmenskultur, (2) Veränderbarkeit von Unternehmenskultur, (3) Ansatzpunkte und Methoden zur Veränderung von Unternehmenskultur, (4) Erfolgsfaktoren zur Veränderung von Unternehmenskultur. Diese Extraktion erfolgte dadurch, dass beim Lesen der Texte unter Verwendung des Literaturverwaltungsprogrammes Citavi passende<sup>63</sup> Textstellen den jeweiligen Kategorien zugeordnet (verschlagwortet) wurden. Des Weiteren wurden in diesem Prozess induktiv zusätzliche Kategorien und Subkategorien gebildet, denen dann ebenfalls passende Textstellen zugeordnet wurden.<sup>64</sup>

### **2.3.7 Analyse und Synthese der Inhalte**

Die verschlagworteten Textstellen wurden anschließend entsprechend ihrer kategorialen Zugehörigkeit zusammengeführt und die einzelnen Kategorien in eine logische Reihenfolge gebracht. Diese Zusammenführung und Einordnung half dabei, die zugrunde liegenden Forschungsfragen strukturiert zu beantworten. Die so gewonnenen Informationen wurden auf zwei unterschiedliche Arten verarbeitet. Einerseits dienten sie als Grundlage für den theoretisch konzeptionellen ersten Teil der Arbeit (Kapitel 3), innerhalb dessen die Forschungsfragen F1 und F2 bearbeitet wurden. Für den zweiten Teil der Arbeit (Kapitel 4-6) wurden andererseits die gesammelten Informationen der hierfür relevanten Kategorien mit einem für diese Arbeit entwickelten Bewertungsmodell ausgewertet, um die Forschungsfragen F3 und F4 zu beantworten. Das Bewertungsmodell wird in Kapitel 4 dieser Arbeit näher beschrieben.

### **2.3.8 Kritische Würdigung**

Setzt man die von Blümle et. al. (2019) artikulierten Faktoren Gründlichkeit, Reproduzierbarkeit und Objektivität<sup>65</sup> als Gütekriterien für eine Literaturrecherche an, lässt sich anhand dieser eine Aussage über die Qualität der gesamten Recherche treffen. Das zu untersuchende Forschungsfeld wurde demnach – durch den Umfang der systematischen Suche – gründlich geprüft, wodurch folglich das Gütekriterium der Gründlichkeit als erfüllt erachtet wird.

---

<sup>63</sup> Als passend wurden Textstellen erachtet, die relevante Informationen zu gebildeten Kategorien und Subkategorien enthielten.

<sup>64</sup> Diese Vorgehensweise ähnelt dem Codiervorgang einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Im Rahmen dieser Arbeit wurde auf eine qualitative Inhaltsanalyse verzichtet, weil es sich bei den genutzten Daten fast ausschließlich um Sekundärliteratur handelt.

<sup>65</sup> Vgl. (Blümle, et al., 2019, S. 10)



Durch eine ausführliche Dokumentation des Rechercheprozesses sowie der initial erarbeiteten Eingabekriterien im Suchprotokoll kann davon ausgegangen werden, dass bei Wiederholung der Vorgehensweise durch einen anderen Forscher ähnliche Ergebnisse erzielt würden. Somit wird auch das Gütekriterium der Reproduzierbarkeit erfüllt.

Das abschließende Gütekriterium der Objektivität kann als erfüllt erachtet werden, da die Recherche ergebnisoffen, in einem breiten Rahmen durchgeführt wurde. Darüber hinaus wurde versucht das Aufkommen von forschenseitiger Voreingenommenheit durch einen selbstkritischen, kontinuierlich ablaufenden Prozess der Reflexion so gut wie möglich zu vermeiden.

Wenngleich die aufgeführten Gütekriterien als erfüllt betrachtet werden können, unterliegt die angewandte Vorgehensweise gewissen Limitationen. Aufgrund der teils interpretativen Auswahl von Texten lassen sich Einflüsse durch den Verfasser dieser Arbeit nicht vollends ausschließen. Selbiges gilt für die induktive Bildung von Kategorien bei der Extraktion von Inhalten.

### **3 Theoretisch konzeptioneller Rahmen**

Das folgende Kapitel stellt das Kernstück der vorliegenden Arbeit dar. Darin werden die für das Verständnis von Unternehmenskultur notwendigen theoretischen Grundlagen bereitgestellt. Nachdem kurz auf die historische Entwicklung des Konzeptes Unternehmenskultur Bezug genommen wird, werden verschiedene Perspektiven hinsichtlich des Themas diskutiert. Im Anschluss wird das für diese Arbeit eingenommene Verständnis von Unternehmenskultur hergeleitet, um schlussendlich auf daraus resultierende Implikationen sowie die Möglichkeit der zielgerichteten Veränderung von Unternehmenskulturen einzugehen.

#### **3.1 Historie des Konzepts Unternehmenskultur**

Die Beschäftigung mit Unternehmenskultur und ihrer Beeinflussung ist kein neues Phänomen. Das Thema wurde im Verlauf des letzten Jahrhunderts wiederholt zum Gegenstand akademischer Forschung und aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet, wenn auch noch nicht unter dem heutigen Begriff. Frederick Taylor, der als Begründer der Arbeitswissenschaft gilt, beschäftigt sich schon 1911 mit Maßnahmen zur Beeinflussung der Arbeitsweise, um das von ihm entwickelte „Scientific Management“ in der Arbeitswelt zu verankern. Ziel ist es, durch die gezielte Auswahl von Arbeitskräften, strengen Hierarchien und starren Strukturen eine von Individualismus und Effizienz getriebene Organisationsform zu etablieren. Den Individuen innerhalb der Organisation und ihren Bedürfnissen kommt bei dieser stark mechanistischen Sichtweise eine untergeordnete Rolle zu.<sup>66</sup>

In den 1930er Jahren kommt mit dem Pluralismus die Idee auf, Organisationen als soziale Konstrukte zu begreifen. Durch Arbeiten von Mary Parker Follett, Elton Mayo und Chester Barnard entwickelt sich die Sichtweise, dass Organisationen nur unter Berücksichtigung der Ziele und Bedürfnisse ihrer Mitglieder wirklich effektiv sein können.<sup>67</sup> In den 1950er Jahren taucht Unternehmenskultur im Titel des Buches „The changing culture of a factory“ von Elliot Jaques (1952) das erste Mal als Begriff auf.<sup>68</sup> Der Begriff in seiner heutigen

---

<sup>66</sup> Vgl. (McCalman & Potter, 2015, pp. 33-34)

<sup>67</sup> Vgl. (McCalman & Potter, 2015, p. 35); (Sackmann, 2017, S. 1)

<sup>68</sup> Vgl. (Möltner, Göke, Jung, & Morner, 2015, S. 8)

Form geht auf die Studie „Corporate Cultures“ von Deal und Kennedy (1982) zurück.<sup>69</sup>

War das Thema bis dato eher Gegenstand anthropologischer, soziologischer und psychologischer Forschungen, so stellen die von Peters und Waterman (1983) veröffentlichten Ausführungen im Buch „In Search for Excellence“, in dem die Autoren Unternehmenserfolg mit Unternehmenskulturen in Verbindung bringen,<sup>70</sup> den „Startschuss“ für eine Auseinandersetzung mit der Thematik in der Managementlehre dar.<sup>71</sup> Den konkreten Auslöser hierfür liefert der enorme Erfolg japanischer Automobilkonzerne im Ausland, der für westliche (US amerikanische) Unternehmen ein Mysterium darstellt.<sup>72</sup> In den 80er Jahren bricht so eine regelrechte Modewelle los. Vielerorts werden Leitbilder verordnet und Unternehmensphilosophien ausgerufen.<sup>73</sup> In den 80er und 90er Jahren ist der Glaube an Kultur als einzigen und wichtigsten Faktor für den Erfolg eines Unternehmens weit verbreitet.<sup>74</sup>

Diese übersteigerte Sichtweise auf Organisationskultur ist seither erheblich revidiert worden. Es wird nach heutigem Stand zwar nicht ausgeschlossen, dass Unternehmenskultur zum Erfolg eines Unternehmens beitragen kann, dennoch wird Organisationskultur eher unter dem Aspekt betrachtet, dass sie die Möglichkeit der Strategieumsetzung und der Durchführung von Veränderungen erleichtern oder behindern kann.<sup>75</sup>

Das Interesse, welches der Thematik zukommt, ist jedoch Schwankungen unterworfen.<sup>76</sup> Zu Beginn der 0er Jahre waren es Betrugsfälle und die Zunahme des globalen Wettbewerbs in den 10er-Jahren das Aufkommen von New Work Ansätzen, die das Interesse aufflammen ließen.<sup>77</sup> Auch aktuell ist das Interesse im Zuge zunehmender Digitalisierung und durch die Auswirkungen der globalen

---

<sup>69</sup> Vgl. (Deal & Kennedy, 1984)

<sup>70</sup> Vgl. (Peters & Waterman, 2015)

<sup>71</sup> Vgl. (Herget & Strobl, 2018, S. 13); (Nieswandt, 2015, p. 5); (Sackmann, 2017, S. 1)

<sup>72</sup> Vgl. (Peters & Waterman, 2015); (Möltner, Göke, Jung, & Morner, 2015, S. 8); (Sackmann, 2017, S. 2)

<sup>73</sup> Vgl. (Loebbert, 2015, S. 104)

<sup>74</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 35)

<sup>75</sup> Vgl. (Alvesson & Sveningsson, 2016, p. 40); (Sackmann, 2017, S. 1)

<sup>76</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 1)

<sup>77</sup> Vgl. (Kühl, 2018, S. 29)

Corona Pandemie wieder in den Fokus gerückt.<sup>78</sup> Es stellt sich an dieser Stelle die Frage, was Unternehmenskultur nun eigentlich ist.

### 3.2 Perspektiven auf Unternehmenskultur

*„Wenn es ein bestimmtes Merkmal des Begriffs der Kultur gibt, dann die verbreitete Auffassung, dass dieser Begriff nicht zu definieren ist. Wer es trotzdem versucht, zeigt damit, dass er dem Begriff nicht gewachsen ist“<sup>79</sup>*

Wie dieses Zitat von Dirk Baecker zum Ausdruck bringen soll, ist es nicht leicht, eine „korrekte“ Definition für das Phänomen zu finden, das sich hinter dem Begriff Unternehmens- bzw. Organisationskultur verbirgt.<sup>80</sup> Eine einheitliche Definition existiert nach aktuellem Stand nicht.<sup>81</sup>

Diese nicht vorhandene Präzisierung des Begriffs führt dazu, dass das schwer greifbare Konzept der Unternehmenskultur von Praktikern häufig mit „blumigen Metaphern“<sup>82</sup> wie Seele oder Körpersprache des Unternehmens umrissen wird.<sup>83</sup> Dies wiederum habe den Effekt, dass - so ein häufiger Kritikpunkt - unklar bleibt, worum es eigentlich geht.<sup>84</sup> Organisationskultur wird hierdurch in der Praxis häufig als Oberbegriff für „weiche“ Aspekte in Organisationen verwendet, ohne dabei konkret zu werden.<sup>85</sup>

In der Vielzahl von Kulturstudien, die in den letzten Jahrzehnten in verschiedenen Forschungsfeldern durchgeführt wurden<sup>86</sup>, ist eine breite Palette an Definitionen für Organisationskultur entstanden. Die meisten dieser Definitionen<sup>87</sup> beziehen sich auf eine Form von geteilten Bedeutungen, Interpretationen, Werten und

---

<sup>78</sup> Vgl. Kapitel 1.1 Relevanz der Thematik

<sup>79</sup> (Baecker, 2000, S. 33)

<sup>80</sup> Vgl. (Homma, Bauschke, & Hofmann, 2014, S. 4)

<sup>81</sup> Vgl. (Herget & Strobl, 2018, S. 1)

<sup>82</sup> (Herget & Strobl, 2018, S. 314)

<sup>83</sup> Vgl. (Herget & Strobl, 2018, S. 314)

<sup>84</sup> Vgl. (Kühl, 2018, S. 9); (Sackmann, 1991, p. 8 f.); (Buchanan & Huczynski, 2019, p. 117)

<sup>85</sup> Vgl. (Ashkanasy, Wilderom, & Peterson, 2011, p. 14)

<sup>86</sup> Vgl. (Sackmann, 1991, p. 8 f.); (Homma, Bauschke, & Hofmann, 2014, S. 4)

<sup>87</sup> Vgl. z. B. (Sackmann, 2017, S. 42); (Schein E. , 2010, p. 21); (Gibbons, 2015, p. 50); (Herget & Strobl, 2018, S. 22); (Alvesson & Sveningsson, 2016, pp. 41-42); (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, p. 3); (Munck & Bennardo, 2019, p. 175)

Normen.<sup>88</sup> Ein Auszug verschiedener Definitionen kann *Tabelle 2* entnommen werden.<sup>89</sup>

Definition	Autor	Disziplin <sup>90</sup>
„Unter Unternehmenskultur (Organisationskultur, Corporate Culture) versteht man die Gesamtheit aller Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, welche als kollektives Orientierungsmuster das Verhalten der Mitarbeitenden und des Unternehmens bestimmen.“	(Thommen, 2008, S. 669)	Management Lehre (BWL)
Unternehmenskultur ist die Summe der veränderungsfähigen, temporär gültigen, über physische Manifestation wahrnehm- und erlernbare Denkhaltungen, Normen und Wertvorstellungen.	Vgl. (Krulis- Randa,1991) zitiert nach (Eberhardt, 2013, S. 7)	Management Lehre (BWL)
„Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen.“	(Lies, 2013)	Management Lehre (BWL)
Unternehmenskultur ist implizites, geteiltes Wissen; das wir wissen, von dem wir aber nicht wissen, dass wir es wissen, bis es in unser Bewusstsein gebracht wird.	Vgl. (Bennardo & De Munck, 2014) zitiert nach (White, 2021, p. 78)	Kulturanthropologie
„Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.“	(Schein E. , 1995, S. 25)	Psychologie
„Organisationskultur ist ein Oberbegriff für die Gesamtheit an Werten und Normen sowie Grundannahmen der Mitglieder einer Organisation.“	(Martin & Frost, 1996, p. 599)	Psychologie
Unternehmenskultur ist die kollektive Programmierung der Organisationsmitglieder	Vgl. (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, p. 3)	Soziologie
„Verhaltenserwartungen, die nicht über Entscheidungen festgelegt wurden, sondern sich langsam eingeschlichen haben“	(Kühl, 2018, S. 9)	Systemtheorie
„Unternehmenskultur ist die Menge der Spielregeln in einer Organisation, die wie selbstverständlich angewandt werden und erst ins Bewusstsein treten, wenn sie verletzt werden“	(Grubendorfer, 2016b, S. 54)	Systemtheorie

*Tabelle 2: Auszug verschiedener Definitionen - Eigene Darstellung*

Jenseits der oberflächlichen Übereinstimmung, dass Kultur etwas Gemeinsames, Geteiltes ist, existieren recht unterschiedliche Annahmen und Erwartungen an das Konzept „Unternehmenskultur“, auf denen die jeweiligen Definitionen basieren.<sup>91</sup> In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung lassen sich drei wesentliche Perspektiven identifizieren, die jeweils mit unterschiedlichen

<sup>88</sup> Vgl. (Alvesson & Sveningsson, 2016, pp. 41-42); (Doppler & Lauterburg, 2002, S. 451); Vgl. (Gibbons, 2015, p. 50); (Hatch & Cunliffe, 2013, p. 159 ff.); (Reisyan, 2016, p. 49)

<sup>89</sup> Tabelle 1 hat hierbei nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Durch die Existenz zahlreicher unterschiedlicher Definitionen und mitunter weiter fragmentierten Verständnissen darüber, was Kultur ist, auch innerhalb der jeweiligen wissenschaftlichen Disziplin, können die dargelegten Informationen lediglich als oberflächliche Übersicht gelten. Die dahinterliegende Intention ist es, diese Fragmentierung innerhalb der Kulturforschung zum Ausdruck zu bringen.

<sup>90</sup> Oft verschwimmen die Grenzen zwischen den einzelnen Disziplinen, weshalb eine trennscharfe Unterscheidung nicht in allen Fällen möglich ist. In solchen Fällen wurde die Kategorisierung darüber vorgenommen, welcher wissenschaftlichen Disziplin die/ der Zitierte ursprünglich zuzuordnen ist.

<sup>91</sup> Vgl. (Kühl, 2018, S. 9); (Sackmann, 1991, p. 8 f.); (Buchanan & Huczynski, 2019, pp. 117-121); (White, 2021, p. 38)

wissenschaftlichen Disziplinen in Verbindung gebracht werden können.<sup>92</sup> Dieser Unterschied in der Betrachtung hat weitreichende Folgen dafür, wie zentrale Fragen die Unternehmenskultur betreffend beantwortet werden.<sup>93</sup>

Die Betrachtungsformen sind:<sup>94</sup>

- „Unternehmenskultur als Variable“
- „Unternehmenskultur als Metapher“
- „Unternehmenskultur als Dynamisches Konstrukt“

Es ist grundsätzlich möglich, verschiedene Sichtweisen anhand ihrer Verankerung in den jeweiligen Forschungsdisziplinen (Betriebswirtschaft, Psychologie, Kulturanthropologie, Systemtheorie) sowie den jeweiligen Unterschieden innerhalb dieser Disziplinen noch weiter zu differenzieren.<sup>95</sup> Da sich diese Sichtweisen jedoch insgesamt in die ternäre Aufteilung in Variable, Metapher und dynamisches Konstrukt integrieren lassen,<sup>96</sup> liegt der Fokus zur Reduktion der Komplexität in dieser Arbeit auf jener Unterteilung. Die verschiedenen Perspektiven werden im nachfolgenden Abschnitt genauer beleuchtet und zueinander in Beziehung gesetzt.<sup>97</sup> Eine übersichtliche Darstellung in tabellarischer Form kann *Tabelle 3* entnommen werden.

### 3.2.1 Unternehmens- oder Organisationskultur

Die Begriffe Unternehmenskultur und Organisationskultur werden innerhalb der vorliegenden Arbeit gleichbedeutend verwendet und beziehen sich auf den selben Untersuchungsgegenstand. Unternehmenskultur meint also Organisationskultur und umgekehrt<sup>98</sup>. Der Begriff Unternehmenskultur muss sich somit nicht zwangsläufig auf Unternehmen beziehen, sondern kann sich auch auf die Kultur

---

<sup>92</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 37); (Nieswandt, 2015, p. 9 ff.)

<sup>93</sup> Vgl. (Sandner, 1992, S. 159)

<sup>94</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 38)

<sup>95</sup> Vgl. (Allaire & Firsirotu, 1984)

<sup>96</sup> Vgl. (Herget & Strobl, 2018, S. 31-32); (Sandner, 1992, S. 158 f.); (Sackmann, 2017, S. 37)

<sup>97</sup> Es wird an dieser Stelle ebenfalls davon abgesehen, weitere Perspektivaufteilungen wie bspw. die fünf Blickwinkel von Smircich (1983) näher zu beleuchten.

<sup>98</sup> Streng genommen ist Unternehmenskultur eine Unterkategorie der verschiedenen Formen von Organisationskulturen. Aufgrund der häufig wechselnden Bezeichnung und der praktisch synonymen Verwendung in der Literatur und im alltäglichen Gebrauch, werden beide Begriffe in dieser Arbeit gleichbedeutend verwendet.

anderer Organisationsformen beziehen, wie bspw. Gesellschaften, Institutionen, Ämter, Hochschulen, Krankenhäuser oder Vereine.<sup>99</sup>

### 3.2.2 Unternehmenskultur als Variable

Die in der Betriebswirtschaft bzw. Managementlehre vorherrschende Sichtweise ist die der Unternehmenskultur als Variable. Auf Basis einer rational, deterministischen Sichtweise wird die Unternehmenskultur als organisatorisches Subsystem betrachtet.<sup>100</sup> Sie gilt als eine Variable unter anderen Variablen wie z. B. Unternehmensgröße, -struktur oder Technologie und ist gemäß eines mechanistischen Verständnisses im selben Maße vom Management manipulierbar<sup>101</sup>. Unternehmen *haben* somit Unternehmenskulturen.<sup>102</sup> Die Autoren, die mit dieser immer noch aktuellen Sichtweise in Verbindung gebracht werden, sind die Managementwissenschaftler und -berater Peters & Waterman, Deal & Kennedy sowie Pascal & Athos.<sup>103</sup>

Kultur manifestiert sich in Gebäuden, Gegenständen, artikulierten Werten und kollektiven sichtbaren nonverbalen und verbalen Praktiken. Diese bilden gemeinsam die als homogen angesehene Unternehmenskultur<sup>104, 105</sup>

Demzufolge werden beobachtbare Verhaltensmuster und sichtbare Elemente der Kultur faktisch als Unternehmenskultur betrachtet<sup>106</sup> und lassen direkte Rückschlüsse auf zugrunde liegende Werte zu.<sup>107</sup> Daher werden die unsichtbaren und unbewussten Elemente der Kultur nicht gesondert als relevante Aspekte anerkannt.<sup>108</sup> Sie können direkt oder indirekt über die vom Management initiierte Umgestaltung der sichtbaren Manifestationen der Kultur verändert werden.<sup>109</sup> Es

---

<sup>99</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2019, S. 9)

<sup>100</sup> Vgl. (Heinen, 1987); (Marré, 1997); (Schuppener, 2006)

<sup>101</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 39); (Sandner, 1992, S. 161)

<sup>102</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 38); (Nieswandt, 2015, p. 14); (Möltner, Göke, Jung, & Morner, 2015, S. 8)

<sup>103</sup> Vgl. (Buchanan & Huczynski, 2019, p. 118)

<sup>104</sup> Die Existenz von Subkulturen wird folglich ausgeschlossen. Vgl. (Nieswandt, 2015, p. 15); (Buchanan & Huczynski, 2019, p. 118)

<sup>105</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 38); (Nieswandt, 2015, p. 14); (Buchanan & Huczynski, 2019, p. 118)

<sup>106</sup> Vgl. (Möltner, Göke, Jung, & Morner, 2015, S. 8); (Nieswandt, 2015, p. 14); (Sackmann, 2017, S. 38) (Marré, 1997);

<sup>107</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 39)

<sup>108</sup> Vgl. (Nieswandt, 2015, p. 14)

<sup>109</sup> Vgl. (Sandner, 1992, S. 162); (Nieswandt, 2015, p. 14)

ist hierbei lediglich darauf zu achten, dass Kultur und Strategie aufeinander abgestimmt sind.<sup>110</sup>

Kultur hat diesem Ansatz zufolge zwei elementare Funktionen.<sup>111</sup> Interne Integration und interne Koordination. Interne Integration bedeutet, dass durch gemeinsam geteilte Werte und Normen ein „Wir-Gefühl“ entsteht, welches innerhalb der Organisation als sozialer Klebstoff fungiert. Interne Koordination meint, dass die Unternehmenskultur als gemeinsame Basis einen Rahmen für innerbetriebliche Absprachen und Kommunikation darstellt, um zielorientiertes Arbeiten zu ermöglichen.<sup>112</sup>

Letztendlich handelt es sich bei dieser Sichtweise um eine Variante des zweckrationalen Organisationsmodells. Es wird davon ausgegangen, dass die Differenz zwischen Ist- und Zielsituation durch gezielte Intervention überwunden werden kann.<sup>113</sup> Den Zielzustand stellt der Variablenperspektive nach eine „starke“, gut entwickelte und geschäftsspezifische<sup>114</sup> Unternehmenskultur dar.<sup>115</sup> Dieser Auffassung liegt die Annahme zugrunde, dass Unternehmenskulturen grundsätzlich als „stark“ und „schwach“ bzw. „richtig“ und „falsch“ bewertet werden können,<sup>116</sup> wobei "starke" Kulturen zu wirtschaftlichem Erfolg führen.<sup>117</sup>

Kritische Auseinandersetzungen mit der Variablenperspektive beinhalten häufig die Auffassung, ihre Vertreter würden mit einer zu einfachen Wahrnehmung der Organisationskultur sowie einer unrealistischen mechanistischen Vorstellung über deren Veränderung arbeiten.<sup>118</sup> Individuelle Werte und Überzeugungen bspw. ließen sich nicht kurzfristig durch Managementinterventionen verändern.<sup>119</sup> Als problematisch gilt auch das Außerachtlassen nicht beobachtbarer Elemente der Unternehmenskultur und die Betrachtungsweise, Kultur als homogen

---

<sup>110</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 39); (Nieswandt, 2015, p. 14); (Buchanan & Huczynski, 2019, p. 120)

<sup>111</sup> Vgl. (Eberhardt, 2013, S. 7); (Herget & Strobl, 2018, S. 23); (Sandner, 1992, S. 161)

<sup>112</sup> Vgl. (Sandner, 1992, S. 161)

<sup>113</sup> Vgl. (Kühl, 2017); (Sandner, 1992, S. 162)

<sup>114</sup> Vgl. (Furnham und Gunter, 1993) zitiert nach (Buchanan & Huczynski, 2019, p. 117)

<sup>115</sup> Vgl. (Buchanan & Huczynski, 2019, p. 120)

<sup>116</sup> Vgl. (Buchanan & Huczynski, 2019, p. 117)

<sup>117</sup> Vgl. (Cameron und Quinn 2006; Deal und Kennedy 1982, 2000; Denison 1990; Kotter und Heskett 1992; Sorensen 2002) zitiert nach (Nieswandt, 2015, p. 15)

<sup>118</sup> Vgl. (Alvesson, 2002) zitiert nach (Nieswandt, 2015, p. 15); (Alvesson, 2002; Barney, 1991; Heinen und Dill, 1990; Marrè, 1996; Whipp et al., 1989) zitiert nach (Nieswandt, 2015, p. 16)

<sup>119</sup> Vgl. (Buchanan & Huczynski, 2019, p. 120)



anzusehen. Dadurch würden wichtige Aspekte ausgeblendet, was eine Einschränkung der Perspektive darstelle.<sup>120</sup>

### **Exkurs: Starke Unternehmenskultur**

Kotter und Heskett (1992) zeigen auf, dass eine starke Kultur allein kein Erfolgsgarant ist und die Frage nach einer „guten“ Unternehmenskultur differenzierter betrachtet werden muss. Sie stellen in ihrer Untersuchung dar, dass obgleich Unternehmen mit einer starken Unternehmenskultur tendenziell einen erhöhten wirtschaftlichen Erfolg zu verzeichnen haben, starke Kulturen auch eine gegenteilige Wirkung haben können. Eine starke Kultur ist also nicht mit einer leistungsfähigen bzw. „guten“ Unternehmenskultur gleichzusetzen.<sup>121</sup> Eine zu starke Kultur kann darüber hinaus einen ideologischen Charakter annehmen, welche durch wenig Variation in Denken und Handeln ihrer Mitglieder die Fähigkeit zur Reflexion und der Adaption an wechselnde Anforderungen behindern<sup>122</sup> oder sogar zu kriminellen Verhalten führen kann.<sup>123</sup>

### **3.2.3 Unternehmenskultur als Metapher**

Den Gegenentwurf zum Variablenansatz bildet der, in der Soziologie und Anthropologie dominierende, Metapheransatz.<sup>124</sup> Diese Perspektive sieht Organisationskultur als etwas, das die Organisation *ist*.<sup>125</sup> Kultur wird demnach als Metapher für die gesamte Organisation verstanden.<sup>126</sup> Organisationen werden, diesem Ansatz folgend, interpretativ als komplexe „Menschensysteme“<sup>127</sup> aufgefasst, deren Sinnstrukturen im Interesse der Betrachtung stehen. Das bedeutet im Gegensatz zum Variablenansatz sind es weniger die beobachtbaren Manifestationen, sondern die dahinterliegenden, „gemeinsame[n] mentale[n]

<sup>120</sup> Vgl. (Nieswandt, 2015, p. 15)

<sup>121</sup> Vgl. (Homma, Bauschke, & Hofmann, 2014, S. 11)

<sup>122</sup> Vgl. (Nieswandt, 2015, p. 30)

<sup>123</sup> Vgl. (Buchanan & Huczynski, 2019, p. 106)

<sup>124</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 40)

<sup>125</sup> Vgl. (Eberhardt, 2013, S. 7)

<sup>126</sup> Vgl. (Bate, 1994, p. 12)

<sup>127</sup> (Sackmann, 2017, S. 39); (Nieswandt, 2015, p. 16)

Modelle<sup>128</sup>, Sinnzuschreibungen und Interpretationsmuster, die als Kultur aufgefasst werden (kollektiv zugrunde liegende Überzeugungen und Annahmen).<sup>129</sup> Da Kultur also vorwiegend unsichtbar ist, wird davon ausgegangen, dass sie lediglich durch interpretative Studien zu begreifen ist. Sichtbare Manifestationen können folglich nur eingeschränkt ihre Natur widerspiegeln.<sup>130</sup> Dieser Sichtweise können Arbeiten von z. B. Argyris (1999), Kets de Vries (1984), Knights und Willmott (1987), Ogbonna (1993) und Smircich (1983) zugeordnet werden.<sup>131</sup>

Kultur dient Organisationsmitgliedern darüber hinaus als Grundlage (System von Bedeutungen)<sup>132</sup> für die alltägliche Interaktion. Sie befähigt die Organisationsmitglieder bestimmte Handlungen, Objekte, Äußerungen oder Situationen auf besondere Weise zu sehen und zu verstehen.<sup>133</sup> Dadurch trägt Kultur zu einer enormen Reduktion der Komplexität bei, weil Interaktionen so ohne ständige Neuinterpretation von Situationen stattfinden können.<sup>134</sup>

Unternehmenskultur entsteht nicht bewusst, sondern unvermeidbar und spontan als Reaktion auf die Auseinandersetzung mit alltäglichen internen und externen Anforderungen durch die Organisationsmitglieder.<sup>135</sup> Sie entsteht kontinuierlich und verändert bzw. entwickelt sich stetig weiter,<sup>136</sup> weshalb eine planbare, deterministische Veränderung der Unternehmenskultur ausgeschlossen wird.<sup>137</sup> Im Erkenntnisinteresse ist es also zugrunde liegende kulturelle Wirkungsmechanismen besser zu verstehen<sup>138</sup>, um diese bei der Planung und Durchführung von Managementinterventionen berücksichtigen zu können (kulturbewusstes Management).<sup>139</sup> Das bedeutet, dass jede Form von Kultur grundsätzlich eine

---

<sup>128</sup> (Eberhardt, 2013, S. 7); Vgl. (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010)

<sup>129</sup> Vgl. (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, p. 25); (Nieswandt, 2015, p. 16); (Sackmann, 2017, S. 40); (Herget & Strobl, 2018, S. 23); (Möltner, Göke, Jung, & Morner, 2015, S. 8)

<sup>130</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 39); (Ashkanasy, Wilderom, & Peterson, 2011, pp. 14-15)

<sup>131</sup> Vgl. (Eberhardt, 2013, S. 7), (Buchanan & Huczynski, 2019, p. 117)

<sup>132</sup> Vgl. (Smircich, 1985, p. 64)

<sup>133</sup> Vgl. (Nieswandt, 2015, p. 16)

<sup>134</sup> Vgl. (Smircich, 1985, p. 64)

<sup>135</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 40); (Sandner, 1992, S. 171)

<sup>136</sup> Vgl. (Buchanan & Huczynski, 2019, p. 117); (Eberhardt, 2013, S. 7); (Sackmann, 2017, S. 39)

<sup>137</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 40); (Eberhardt, 2013, S. 7)

<sup>138</sup> Vgl. (Sandner, 1992, S. 168); (Buchanan & Huczynski, 2019, p. 120); (Nieswandt, 2015, p. 18); (Grey, 2009, p. 69)

<sup>139</sup> Vgl. (Sandner, 1992, S. 168)

Daseinsberechtigung<sup>140</sup> hat und keine Unterscheidung in „gut“ und „schlecht“ unternommen wird.<sup>141</sup>

Im Gegensatz zum Variablenansatz wird Kultur nicht zwangsläufig an der gesamten Organisation festgemacht. Die sog. Differenzierungsperspektive sieht eine Organisation als aus vielen Gruppen bestehend an, die jeweils ihre eigenen Subkulturen haben. Diesem pluralistischen Bild nach gibt es innerhalb einer Organisation verschiedene Interessengruppen, die ihre eigenen Ziele verfolgen und die z. T. sogar in konfliktärem Verhältnis zueinander stehen können (Fragmentierungsperspektive<sup>142</sup>).<sup>143</sup>

Im Vergleich zum Variablenansatz ist diese Perspektive deutlich komplexer, was zu einem tieferen Verständnis der Organisation führt und beim Verstehen von gescheiterten Managementinterventionen helfen kann.<sup>144</sup> Die durch Interpretation gewonnenen Erkenntnisse können hilfreich sein, um z. B. Maßnahmen sowie Veränderungsinitiativen „kulturfreundlicher“ und somit erfolgreicher zu gestalten.<sup>145</sup> Problematisch hingegen sei, so ein Kritikpunkt, dass der Ansatz nicht sonderlich praktisch sei. Gestaltungsfreudige Manager seien hierdurch zum Zuschauen verdammt.<sup>146</sup> Es ist fraglich, ob die Annahme der Unveränderbarkeit von Unternehmenskulturen haltbar ist, zumal in der Literatur dokumentierte Fälle der aktiven Kulturveränderung existieren.<sup>147</sup>

Der Variablenansatz erweckt den Eindruck, dass Kulturveränderung einfach und schnell ist.<sup>148</sup> Zudem wird eine simple Möglichkeit zur Unternehmenssteuerung suggeriert.<sup>149</sup> Da nachweislich, wie in der Einführung dieser Arbeit gezeigt, viele

---

<sup>140</sup> Einige Vertreter der Metapherperspektive teilen die normative Haltung, in der sie die Idee einer "schlechten" oder "guten" Organisationskultur grundsätzlich ablehnen und jeden Versuch der Veränderung prinzipiell als schädlich ansehen. Vgl. (Nieswandt, 2015, pp. 19-20)

<sup>141</sup> Vgl. (Nieswandt, 2015, pp. 19-20)

<sup>142</sup> Die Fragmentierungsperspektive geht noch einen Schritt weiter als die Differenzierungsperspektive, indem sie annimmt, dass unterschiedliche Subkulturen innerhalb einer Organisation grundsätzlich in Konflikt zueinander stehen. Vgl. (Buchanan & Huczynski, 2019, p. 119)

<sup>143</sup> Vgl. (Buchanan & Huczynski, 2019, p. 119)

<sup>144</sup> Vgl. (Alvesson, 1990) zitiert nach (Nieswandt, 2015, p. 17)

<sup>145</sup> Vgl. (Sandner, 1992, S. 169); (Nieswandt, 2015, p. 18)

<sup>146</sup> Vgl. (Nieswandt, 2015, pp. 17-18)

<sup>147</sup> Vgl. (Hahnloser und Hasenböhler 1991; Huber 1991, Lässig 2002) zitiert nach (Nieswandt, 2015, p. 24)

<sup>148</sup> Vgl. (Nieswandt, 2015, pp. 19-20); (Sackmann, 2017, S. 40);

<sup>149</sup> Vgl. (Ashkanasy, Wilderom, & Peterson, 2011, pp. 14-15); (Sackmann, 2017, S. 40)

Veränderungsinitiativen scheitern<sup>150</sup>, erscheint es jedoch fragwürdig, ob er die richtige Antwort für den praktischen Umgang mit Unternehmenskulturen liefern kann.<sup>151</sup> Der Metapheransatz hingegen hinterlässt den Eindruck, es sei aufgrund ihrer Komplexität und Tiefe schwierig bis unmöglich, eine bewusste Veränderung der Unternehmenskultur herbeizuführen.<sup>152</sup> Dennoch gibt es Beispiele aus der Praxis, die belegen, dass erfolgreiche Veränderungen der Unternehmenskultur möglich sind.<sup>153</sup>

Geht man folglich davon aus, dass Organisationskultur bewusst verändert werden kann und gleichzeitig davon, dass Kultur ein hochkomplexes Konzept ist, steht man vor einem Dilemma, welches keiner der beiden bisher beschriebenen Ansätze vollumfänglich lösen kann.<sup>154</sup> Einen möglichen Lösungsansatz bietet hier die dritte Perspektive der Unternehmenskultur als dynamisches Konstrukt.

### 3.2.4 Unternehmenskultur als Dynamisches Konstrukt

Diese, der modernen Systemtheorie entlehnte, Perspektive von Kultur geht davon aus, dass Organisationen gleichzeitig Kulturen *haben* und Kulturen *sind*.<sup>155</sup> Sie stellt im Prinzip eine Synthese des Metaphern- und des Variablenansatzes dar und offeriert eine Lösung für die Ist-oder-hat-Debatte<sup>156</sup>. Kultur ist nach dieser Sichtweise ein dynamisches Konstrukt, welches sich ständig weiterentwickelt und in dem sich verschiedene Elemente gegenseitig in einem nie endenden Prozess beeinflussen.<sup>157</sup> Autoren, die dieser Perspektive zugeordnet werden können, sind Hatch (1993) und Sackmann (2017).<sup>158</sup> Auch Autoren aus dem systemischen Bereich wie Kühl (2018), Grubendorfer (2019), Simon (2019) weisen, nach Auffassung des Autors, signifikante Schnittmengen mit dieser Perspektive auf.

Diesem Ansatz nach, konstruiert ein Unternehmen bzw. dessen Mitglieder seine Kultur über die Zeit selbst, welche dann zur Realität der Organisation wird.<sup>159</sup> So

---

<sup>150</sup> Vgl. (Beer et al. 1990; Cameron und Quinn 2006; Kotter 1996) zitiert nach (Nieswandt, 2015, pp. 19-20)

<sup>151</sup> Vgl. (Sandner, 1992, S. 167); (Nieswandt, 2015, pp. 19-20)

<sup>152</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 40); (Marré, 1997)

<sup>153</sup> Vgl. (Nieswandt, 2015, p. 24)

<sup>154</sup> Vgl. (Nieswandt, 2015, pp. 19-20)

<sup>155</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 41)

<sup>156</sup> Vgl. (Nieswandt, 2015, p. 20); (Sackmann, 2017, S. 41)

<sup>157</sup> Vgl. (Nieswandt, 2015, pp. 19-20)

<sup>158</sup> Vgl. (Nieswandt, 2015, p. 20)

<sup>159</sup> Vgl. (Nieswandt, 2015, p. 21)

werden Umwelteinflüsse durch Organisationsmitglieder zum einen von außen hereingetragen und integriert,<sup>160</sup> zum anderen entsteht Kultur durch menschliche Interaktion als Antwort auf interne und externe Probleme.<sup>161</sup> Aufbauend auf lerntheoretischen Überlegungen werden erfolgreiche Problemlösungen eher wiederholt als erfolglose, was dazu führt, dass sich mit der Zeit ein kulturelles Konstrukt herausbildet. Dieses wird überwiegend unbewusst von Organisationsmitgliedern an neue Mitglieder weitergegeben.<sup>162</sup> Der Begriff Konstrukt soll suggerieren, dass es sich bei der Kultur um ein zusammengesetztes Gefüge handelt, welches erst durch das Schaffen der Kulturträger entstanden ist und nicht schon vorher vorhanden war.<sup>163</sup>

Kultur manifestiert sich hier in verschiedenen Formen. Einige sind offensichtlich, andere wiederum sind unsichtbar und werden erst durch ihren Einfluss auf Handeln, Denken und Wahrnehmung innerhalb der Organisation ersichtlich.<sup>164</sup> Alle Facetten sind dynamisch, komplex miteinander verknüpft und multikausal.<sup>165</sup> Die Komplexität des menschlichen Handelns und der Beschaffenheit der Organisationskultur wird in diesem Ansatz berücksichtigt. Ferner wird die Möglichkeit von Subkulturen nicht ausgeschlossen, da sich durch die Art und Weise wie Kultur dieser Perspektive nach entsteht, für unterschiedliche Sektionen eines Unternehmens, aufgrund unterschiedlicher Einflüsse unterschiedliche Problemlösungsansätze ergeben können.<sup>166</sup>

Kultur hat ähnlich wie in der Metapherperspektive die Funktion der Komplexitätsreduktion im Arbeitsalltag.<sup>167</sup> Sie beeinflusst durch über die Zeit erwachsene sichtbare Manifestationen und durch kognitive Elemente (Grundannahmen und konnotatives Wissen) das Verhalten der Organisationsmitglieder sowie die daraus resultierende Leistung des Unternehmens.<sup>168</sup> Eine weitere Funktion, die Kultur ausüben kann aber nicht muss, ist das Schaffen von Motivation sowie

---

<sup>160</sup> Vgl. (Hatch & Cunliffe, 2013, p. 163 ff.); (Sandner, 1992, S. 170)

<sup>161</sup> Vgl. (Nieswandt, 2015, p. 21)

<sup>162</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2019, S. 23 ff.); (Sandner, 1992, S. 170)

<sup>163</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 41); (Nieswandt, 2015, p. 21)

<sup>164</sup> Vgl. (Sandner, 1992, S. 169)

<sup>165</sup> Vgl. (Nieswandt, 2015, p. 21)

<sup>166</sup> Vgl. (Hatch & Cunliffe, 2013, p. 161); (Sandner, 1992, S. 170 f.); (Nieswandt, 2015, p. 21)

<sup>167</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2019, S. 36 ff.)

<sup>168</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 41); (Sandner, 1992, S. 169)

Engagement durch bestimmte Interpretationsmuster hinsichtlich Sinn, Zielen und Visionen der Organisation.<sup>169</sup>

Organisationskultur ist demnach einerseits ein mentales, soziales Konstrukt, das durch die Interaktionen der Organisationsmitglieder entsteht. Ebenso manifestiert sie sich durch sichtbare Merkmale wie Verhalten, Normen, Prozesse etc., die durch ihre Existenz die Organisation beeinflussen.<sup>170</sup> Die Beobachtung sichtbarer Manifestationen lässt jedoch nur bedingt Rückschlüsse auf die aktuelle Kultur zu. Diese könnten Relikte aus der Vergangenheit sein (Sackmann, 1989).<sup>171</sup>

Vertreter dieser Sichtweise sind sowohl an einem besseren Verständnis der Organisationskultur als auch an deren aktiver Gestaltung interessiert.<sup>172</sup> Jedes Organisationsmitglied wird als Kulturträger gesehen und beeinflusst somit die Kultur, wird aber gleichzeitig auch von ihr beeinflusst.<sup>173</sup> Begründet durch vorhandene Machtverhältnisse wird Führungskräften bei der Beeinflussung jedoch eine exponierte Rolle zugestanden. Auf Basis eines probabilistischen Grundverständnisses der Organisationskultur, kann diese nicht „deterministisch- mechanistisch“ gestaltet bzw. verändert werden. Kulturprägende Individuen (nicht zwangsläufig Führungskräfte) können folglich immer nur versuchen, Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine bestimmte Veränderung bzw. Verhaltensweisen mit einer niedrigeren bzw. höheren Wahrscheinlichkeit auftreten lassen.<sup>174</sup>

Eine Kategorisierung in „gute“ und „schlechte“ Unternehmenskultur wird bei diesem Ansatz vermieden.<sup>175</sup> Es wird davon ausgegangen, dass jedes Unternehmen eine "Kultur" aufweist, die für sich genommen weder gut noch schlecht ist.<sup>176</sup> Sie erfüllt durch ihre Existenz bestimmte Aufgaben und Funktionen auf funktionale oder dysfunktionale Weise.<sup>177</sup> Demnach ist es nach diesem Ansatz sinnvoller, durch kontinuierliche Reflexion und Evaluation, Chancen und Gefahren innerhalb

---

<sup>169</sup> Vgl. (Sandner, 1992, S. 171)

<sup>170</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 41); (Nieswandt, 2015, p. 20)

<sup>171</sup> Vgl. (Nieswandt, 2015, p. 21); (Sandner, 1992, S. 171)

<sup>172</sup> Vgl. (Sandner, 1992, S. 172)

<sup>173</sup> Vgl. (Nieswandt, 2015, p. 21); (Sackmann, 2017, S. 41)

<sup>174</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2019, S. 83 ff.); (Sackmann, 2017, S. 41); (Nieswandt, 2015, p. 22); (Sandner, 1992, S. 172)

<sup>175</sup> Vgl. (Hatch & Cunliffe, 2013, p. 161)

<sup>176</sup> Vgl. (Herget & Strobl, 2018, S. 33); (Nieswandt, 2015, p. 21)

<sup>177</sup> Vgl. (Sandner, 1992, S. 169)

der Kultur zu identifizieren und sich bewusst mit deren Entwicklung bzw. Abbau auseinanderzusetzen.<sup>178</sup>

Die Sichtweise der Unternehmenskultur als dynamisches Konstrukt kombiniert die Vorteile der Variablen- und der Metapherperspektive bei gleichzeitiger Verringerung der jeweiligen Probleme.<sup>179</sup> Durch die Anerkennung von unsichtbaren Elementen der Unternehmenskultur, der Existenz von Subkulturen sowie der Auffassung der Kultur als komplexes System wird der zugrunde liegenden Komplexität Rechnung getragen. Darüber hinaus wird die Beeinflussung nicht kategorisch ausgeschlossen, wodurch der Fokus vom reinen Verständnis auf das Management bzw. zur Entwicklung der Kultur verlagert wird.

Der Vollständigkeit halber muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass die Frage nach der „richtigen“ Sichtweise nicht eindeutig beantwortet werden kann. Bleibt man innerhalb der Argumentationslinie der jeweiligen Ansätze, erweisen sich diese stets als korrekt.<sup>180</sup> Eindeutige empirische Belege für die „Überlegenheit“ einer Sichtweise sucht man vergebens. Da die Perspektive auf Kultur als dynamisches Konstrukt jedoch die Komplexität der Thematik am besten abzubilden scheint, wird diese im Rahmen dieser Arbeit eingenommen.

Es wird an dieser Stelle bewusst auf eine explizite Definition des Begriffs Unternehmenskultur verzichtet. Was Unternehmenskultur im Detail umfasst und wie sie in den Unternehmenskontext einzuordnen ist, soll nachfolgend hergeleitet werden.

---

<sup>178</sup> Vgl. (Sandner, 1992, S. 174)

<sup>179</sup> Vgl. (Sandner, 1992, S. 177)

<sup>180</sup> Vgl. (Sandner, 1992, S. 176)

	Variable	Metapher	Dynamisches Konstrukt
<b>Zusammenhang Unternehmen und Kultur</b>	Unternehmen <b>haben</b> eine Kultur. Die Kultur ist eine Variable unter anderen (Struktur, Unternehmensgröße etc.), die sich anhand sichtbarer Manifestationen beobachten und deuten lässt.	Unternehmen <b>sind</b> Kulturen. Die Kultur ist als mentales Konzept bzw. als sozial konstruierte Wirklichkeit zu verstehen. Über Ihre Natur können lediglich interpretative Annahmen getroffen werden.	Unternehmen <b>sind</b> und <b>haben</b> gleichzeitig Kulturen.  Die Kultur ist ein komplexes Konstrukt aus sichtbaren und unsichtbaren Elementen, die sich fortlaufend gegenseitig beeinflussen.
<b>Zielsetzung</b>	Beeinflussung der Kultur durch gezielte Intervention, um diese von einem Ist- in einen „besseren“ Sollzustand zu überführen.	Erlangen eines besseren Verständnisses der kulturellen Wirkungsmechanismen, um diese bei der Planung und Durchführung von Interventionen berücksichtigen zu können.	Erlangen eines besseren Verständnisses der Kultur sowie die aktive Gestaltung der Kulturentwicklung.
<b>Entstehung</b>	Maßgeblich bewusst geschaffen und entwickelt durch Organisationsmitglieder mit Gestaltungsmacht (Führungskräfte)	Spontane unbewusste Entwicklung als Reaktion auf interne und externe Anforderungen an das Unternehmen.	Spontane evolutionäre Entwicklung als Reaktion auf interne und externe Anforderungen an das Unternehmen. Kulturbewusstes Management.
<b>Beschaffenheit</b>	Homogene, gleichförmige Kultur.	Heterogene Kultur. Möglichkeit von Subkulturen.	Heterogene Kultur. Möglichkeit von Subkulturen.
<b>Funktion</b>	Interne Koordination und interne Integration zur Steigerung unternehmerischen Erfolgs.	Komplexitätsreduktion im betrieblichen Alltag. Befähigung zur Interpretation der unternehmensspezifischen Wirklichkeit.	Komplexitätsreduktion im betrieblichen Alltag. Befähigung zur Interpretation der unternehmensspezifischen Wirklichkeit.  Sinnggebung und Motivation.
<b>Bewertung</b>	Es kann in starke und schwache bzw. gute und schlechte Kulturen unterschieden werden, wobei eine starke Kultur erstrebenswert ist.	Es findet keine Bewertung statt. Grundsätzlich hat jede Kultur ihre Daseinsberechtigung.	Kulturen sind weder gut noch schlecht, sie erfüllen ihren Zweck auf funktionale oder dysfunktionale Weise.
<b>Beeinflussung</b>	Wie andere Variablen im Unternehmenskontext kann die Kultur deterministisch kausal durch das Management gestaltet werden.	Eine zielgerichtete Einflussnahme ist nicht möglich, wobei jedes Organisationsmitglied und die Umwelt die Kultur permanent beeinflussen.	Eine Einflussnahme ist möglich, allerdings nur indirekt. Gemäß eines probabilistischen Grundverständnisses können lediglich Rahmenbedingungen für Veränderungen geschaffen werden. Umwelt und Elemente des Konstruktes beeinflussen sich permanent gegenseitig.

Tabelle 3: Kulturperspektiven zusammenfassende Darstellung - Eigene Darstellung<sup>181</sup>

<sup>181</sup> Die Inhalte der Tabelle ergeben sich aus den Ausführungen der vorangegangenen Kapitel 3.2.2– 3.2.4.



### 3.3 Herleitung des Kulturmodells

Im nachfolgenden Abschnitt wird das für diese Arbeit gültige Kulturmodell hergeleitet. Hierfür werden Elemente der systemtheoretischen Betrachtungsweise in Anlehnung an Simon (2019), Grubendorfer (2019) und Kühl (2018) genutzt und ergänzend Bezug auf das Ebenenmodell nach Sackmann (2017) hergestellt.<sup>182</sup>

#### 3.3.1 Das systemtheoretische Unternehmensverständnis

Für ein tieferes Verständnis darüber, was Unternehmenskultur ist, soll hier zunächst eine kurze Einführung über das systemtheoretische Verständnis von Unternehmen in Anlehnung an Grubendorfer (2019) unter Bezug auf Simon (2019) dargelegt werden. Dieses ist gut dazu geeignet, die bereits beschriebene Komplexität der Thematik in ausreichendem Maße zu berücksichtigen.<sup>183</sup> Es sei jedoch darauf hingewiesen, dass es sich hierbei um einen Ausschnitt aus vielen Sichtweisen der systemischen Organisationstheorie handelt. Die nachfolgenden Ausführungen sind folglich nicht als allumfassende Wahrheit zu verstehen. Da eine umfassende Auseinandersetzung mit der Thematik den Rahmen dieser Arbeit überschreiten würde, beschränken sich die Ausführungen auf das zum Verständnis notwendige Minimum.<sup>184</sup>

Unternehmen stellen dieser Sichtweise nach komplexe, gesellschaftliche Subsysteme dar.<sup>185</sup> Sie sind also als ein begrenztes Konstrukt zu verstehen, welches innerhalb einer größeren Umwelt existiert und dadurch entsteht, dass sich mindestens zwei Individuen zusammenschließen, um unter Koordination ihrer Handlungen ein gemeinsames Ziel zu verfolgen.<sup>186</sup> Die Grenze des Subsystems Unternehmen wird quasi als eine Art Membran betrachtet, die externe Einflüsse partiell durchdringen lässt.<sup>187</sup> Auf das System eintreffende Einflüsse (Input) werden in diesem verarbeitet und führen zu einer Reaktion (Output).<sup>188</sup> Komplex<sup>189</sup>

---

<sup>182</sup> Aus Gründen der Kapazität und der Übersichtlichkeit, werden die Modelle und expliziten Sichtweisen der unterschiedlichen Autoren nicht separat angeführt und erläutert.

<sup>183</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2019, S. 31)

<sup>184</sup> Simon (2019) verweist für eine intensivere, umfassendere Auseinandersetzung mit der Thematik auf Kieser und Ebers Buch „Organisationstheorien“

<sup>185</sup> Vgl. (Gibbons, 2015, p. 107)

<sup>186</sup> Vgl. (Simon, 2019, S. 15); (Loebbert, 2015, S. 24)

<sup>187</sup> Vgl. (Dimitrova, 2019, p. 296); (Grubendorfer, 2019, S. 38)

<sup>188</sup> Vgl. (Steiger und Lippmann, 2008, S. 27) zitiert in (Eberhardt, 2013, S. 133)

<sup>189</sup> Ein komplexes System scheint stark ähnliche Eigenschaften zu besitzen wie ein komplexes Problem nach Dörner (2000). Diese Eigenschaften sind Komplexität, Vernetztheit, Eigendynamik, Intransparenz und Vielzieligkeit (Polytelie). Auf eine tiefere Erläuterung soll an dieser

bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Wirkungsmechanismen in Form vernetzter Beziehungen der Elemente innerhalb des Systems in nicht vorhersehbarer Art und Weise zusammenspielen,<sup>190</sup> was dazu führt, dass ein beobachtbarer Output nicht monokausal ist und nicht vorhergesagt werden kann.<sup>191</sup>

Systeme bzw. Unternehmen bestehen jedoch dieser Sichtweise nach, entgegen der geläufigen Auffassung, nicht aus Individuen, sondern aus deren Entscheidungen<sup>192,193</sup> Genauer gesagt, aus der fortlaufenden Kommunikation dieser Entscheidungen. Kommunikation ist in diesem Zusammenhang nicht, wie umgangssprachlich gebräuchlich, als Teilen von Informationen zu verstehen, sondern als Auswahl und Mitteilung von Entscheidungsoptionen inklusive der daraus resultierenden Handlungen.<sup>194</sup>

Es sind also nicht die Individuen innerhalb einer Organisation, sondern die Entscheidungen, die von diesen Individuen getroffen werden und die daraus hervorgehenden Handlungen<sup>195</sup>, die die Essenz eines Unternehmens ausmachen und die sich letztendlich in dessen Leistung (Output) widerspiegeln. Werden in einem Unternehmen keine Entscheidungen mehr kommuniziert, hört dieses auf zu existieren.<sup>196</sup> Entscheidungen müssen kommuniziert werden, um die Unsicherheit zu absorbieren, derer Unternehmen im alltäglichen Umgang mit Problemen (Input) ausgesetzt sind.<sup>197</sup> Unsicherheit beschreibt in diesem Zusammenhang eine Entscheidungssituation, in der weder Handlungsoptionen noch mögliche Ergebnisse bekannt sind. Diese Unsicherheit wird vereinfacht ausgedrückt, dadurch absorbiert, dass durch wiederholte Entscheidungen in der Auseinandersetzung mit Entscheidungsproblemen,<sup>198</sup> Entscheidungsprämissen konstruiert

---

Stelle verzichtet werden. Der geneigte Leser kann diese Dörners Buch „Logik des Mislingens“ entnehmen.

<sup>190</sup> Vgl. (Gibbons, 2015, p. 107)

<sup>191</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 239); (Gibbons, 2015, p. 107)

<sup>192</sup> Als Entscheidung wird die Vorzugswahl einer Handlungsoption gegenüber mindestens einer anderen Handlungsoption unter Beachtung eines übergeordneten Zieles verstanden. (Gillenkirch, kein Datum)

<sup>193</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2019, S. 31)

<sup>194</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2019, S. 33)

<sup>195</sup> Vgl. (Alvesson & Sveningsson, 2016, p. 42)

<sup>196</sup> Vgl. (Simon, 2019, S. 69); (Grubendorfer, 2019, S. 63)

<sup>197</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2019, S. 31 f.); (Simon, 2019, S. 16)

<sup>198</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2019, S. 35 ff.)

werden, welche als „bewährte“ Handlungsoptionen verstanden werden können (ähnlich einem Präzedenzfall im juristischen Kontext).<sup>199</sup>

### 3.3.1.1 Entscheidungsprämissen und Erwartungen

Dass Entscheidungen flächendeckend im Sinne des Unternehmens getroffen werden können, obwohl sich menschliche Individuen normalerweise in ihren Handlungsgewohnheiten und Wertvorstellungen unterscheiden,<sup>200</sup> ist dadurch möglich, dass sich Akteure beim Treffen einer Entscheidung an zuvor getroffenen Entscheidungen (Entscheidungsprämissen) sowie den damit verbundenen Erwartungen an ihr Verhalten orientieren.<sup>201</sup>

Eine Entscheidungsprämisse definiert also einerseits den Entscheidungs- bzw. Handlungsspielraum dadurch, dass sie eine begrenzte Anzahl möglicher, bereits bewährter Entscheidungs- bzw. Handlungsoptionen für den Entscheidenden bzw. Handelnden bereitstellt. Andererseits lässt sie durch ihre Existenz bei anderen Unternehmensmitgliedern die Erwartungshaltung entstehen, dass der Entscheidende bzw. Handelnde sich tatsächlich an der Prämisse orientiert. Sie reduziert also die Komplexität für den Entscheidenden bzw. Handelnden, baut aber gleichzeitig soziale Erwartungen auf.<sup>202</sup>

Prämissen stellen folglich eine Art Leitsystem für alltägliche Entscheidungen und somit für das Handeln von Mitarbeitern dar, werden ohne Überprüfung angewandt und als höhere Wahrheit betrachtet. Individuen, die für ein Unternehmen tätig werden, akzeptieren diese Prämissen und die damit verbundene Erwartungsstruktur.<sup>203</sup> So ist es möglich, dass unterschiedliche Akteure sich in ähnlichen Situationen ähnlich verhalten, ohne jedes Mal neu abzuwägen, was zur Reduktion der Unsicherheit beiträgt.<sup>204</sup> Entscheidungsprämissen geben dem Unternehmen Orientierung und können somit als Strukturen erachtet werden (siehe *Abbildung 3*).

Entscheidungsprämissen geben jedoch immer nur einen Rahmen vor. Wie eine Entscheidung getroffen und letztendlich gehandelt wird, hängt davon ab, wie der

---

<sup>199</sup> Vgl. (Simon, 2019, S. 66-68)

<sup>200</sup> Vgl. (Loebbert, 2015, S. 24)

<sup>201</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2019, S. 35 ff.)

<sup>202</sup> Vgl. (Kühl, 2018, S. 10); (Loebbert, 2015, S. 47-48, 63)

<sup>203</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2019, S. 35 ff.)

<sup>204</sup> Vgl. (Loebbert, 2015, S. 24); (Grubendorfer, 2019, S. 36)

entscheidende Akteur diesen Rahmen in einer Entscheidungssituation interpretiert. Es lässt sich demnach aus der bloßen Existenz einer Entscheidungsprämisse nicht kausal ableiten, wie Entscheidungen sowie daraus resultierendes Verhalten tatsächlich ausfallen.<sup>205</sup>

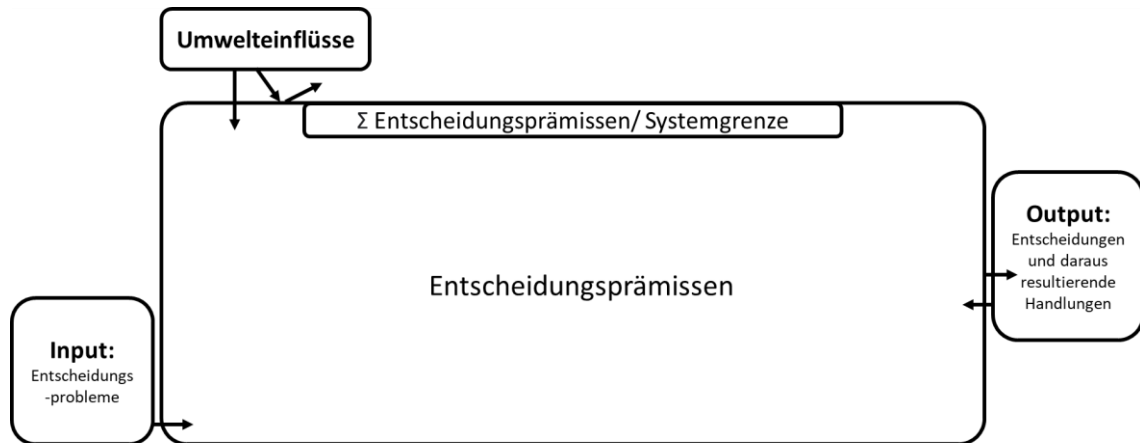


Abbildung 3: Unternehmen als Systeme in Anlehnung an Steiger und Lippmann (2008, S. 27) - Eigene Darstellung

### 3.3.1.2 Entstehung von Entscheidungsprämissen

Entscheidungsprämissen entwickeln sich durch die alltägliche Auseinandersetzung mit Problemen in einem stetig fortlaufenden evolutionären Prozess der Variation, Selektion und Retention.<sup>206</sup> Jene, die wiederholt zur Problemlösung führen, werden in einem Prozess sozialer Validierung allmählich zum Standard für Entscheidungen und Erwartungen an Verhalten<sup>207</sup>. Prämissen, die sich als nicht tragfähig erweisen, werden verworfen oder gar sanktioniert und demnach möglichst nicht mehr angewendet.<sup>208</sup> Das bedeutet, dass Entscheidungsprämissen autopoietisch (selbstorganisiert oder selbsterschaffen) und weitgehend zufällig entstehen.<sup>209</sup> Es ist an dieser Stelle wichtig zu bemerken, dass auf diese Art der Selektion nicht die beste Lösung<sup>210</sup> für ein Problem ausgewählt wird, sondern einfach irgendeine.<sup>211</sup>

<sup>205</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2019, S. 38); (Simon, 2019, S. 9, 70 f.)

<sup>206</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2019, S. 63)

<sup>207</sup> Vgl. (Homma, Bauschke, & Hofmann, 2014, S. 9)

<sup>208</sup> Vgl. (Herget, 2020, S. 28); (Sackmann, 2017, S. 58)

<sup>209</sup> Vgl. (Simon, 2004, S. 235)

<sup>210</sup> Als Lösung ist in diesem Fall die Selektion bzw. wiederholte Nutzung einer Entscheidungsprämisse zu verstehen.

<sup>211</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2019, S. 63), (Simon, 2019, S. 31); (Loebbert, 2015, S. 97); (Walker & Soule, 2017, p. 6)

### 3.3.2 Entstehung von Unternehmenskultur

Dieser Logik nach soll nun auf die Entstehung von Unternehmenskulturen Bezug genommen werden, woraus sich verschiedene Elemente bzw. in Anlehnung an Sackmann (2017) „Ebenen“ ableiten lassen.<sup>212</sup>

Zunächst sei angemerkt, dass überall da, wo Menschen miteinander interagieren, Kultur existiert.<sup>213</sup> Kultur lässt sich schlichtweg nicht vermeiden.<sup>214</sup> Daher stellt sich niemals die Frage, ob in einem Unternehmen eine Kultur existiert, sondern welche.<sup>215</sup> In der Frühphase eines Unternehmens sind wenige etablierte Entscheidungsprämissen vorhanden. Standardlösungen existieren noch nicht, da jedes Problem tendenziell neu ist und zum ersten Mal gelöst werden muss.<sup>216</sup> Es sind hauptsächlich Überzeugungen (Menschenbild, Werte, Arbeitseinstellung, etc.) Gewohnheiten (Umgang miteinander) und Visionen der Unternehmensgründer<sup>217</sup> (Zweck und Ziel des Unternehmens),<sup>218</sup> sowie unternehmensspezifische externe Gegebenheiten (aktueller Zeitgeist, soziokulturelle Werte, gesetzliche Regulationen/ kulturelle Merkmale des Gründungsstandortes<sup>219</sup>, spezifische Regulationen/ kulturelle Merkmale der Branche<sup>220</sup>, etc.)<sup>221</sup> die Entscheidungsprämissen und Erwartungen dafür darstellen, wie mit internen und externen Entscheidungsproblemen umgegangen wird. Diese bilden den kulturellen Kern<sup>222</sup> eines Unternehmens und sind prägend für die weitere Entwicklung von Entscheidungsprämissen.<sup>223</sup>

Im Folgenden werden verschiedene Entstehungsphasen sowie die damit einhergehenden Entwicklungen näher beleuchtet. Mitarbeiter, die dem Unternehmen

---

<sup>212</sup> Die hier gewählte Darstellung der Entstehung von Kultur in Anlehnung an Sackmann (2017, S. 74 ff.) stellt eine vereinfachte Beschreibung der Realität dar und kann in der Praxis auch anders aussehen. Da sich jedoch aus dieser simplifizierten Darstellung sehr gut die Zusammenhänge und Beschaffenheiten verschiedener Elemente bzw. Ebenen herleiten lassen, soll diese Darstellung in dieser Arbeit für eben jene Zwecke ausreichen.

<sup>213</sup> Vgl. (Rutherford, 2011, S. 18); (Loebbert, 2015, S. 107); (Herget, 2020, S. 7)

<sup>214</sup> Vgl. (Herget, 2020, S. 7)

<sup>215</sup> Vgl. (Loebbert, 2015, S. 107); (Herget, 2020, S. 7); (Grubendorfer, 2019, S. 14)

<sup>216</sup> Vgl. (McCalman & Potter, 2015, pp. 63-64); (Sackmann, 2017, S. 73-92)

<sup>217</sup> Vgl. (Herget, 2020, S. 5)

<sup>218</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 73-92)

<sup>219</sup> Vgl. (Buchanan & Huczynski, 2019, p. 106)

<sup>220</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 129)

<sup>221</sup> Vgl. (Teräväinen & Junnonen, 2019, p. 682); (Grant, 2020, pp. 24-26); (Sackmann, 2017, S. 73-92)

<sup>222</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 73 ff.)

<sup>223</sup> Vgl. (McCalman & Potter, 2015, pp. 63-64); (Simon, 2019, S. 18); (Sackmann, 2017, S. 54)

schon früh beitreten, bringen über ihre persönliche Disposition (Überzeugungen und Gewohnheiten) eigene Einflüsse mit in das Unternehmen ein, orientieren sich aber an vorherrschenden Entscheidungsprämissen bzw. Erwartungen sowie den Individuen, die diese zu prägen scheinen.<sup>224</sup> Je später ein Individuum einem Unternehmen beitrifft, desto geringer ist tendenziell der Einfluss<sup>225</sup>, den dieses nehmen kann.<sup>226</sup>

### 3.3.2.1 Grammatische Regeln

Diese frühen Entscheidungsprämissen bilden in der weiteren Entwicklung des Unternehmens das, was Sackmann als grundlegende Annahmen oder gelebte Werte bezeichnet.<sup>227</sup> Simon (2019) spricht hier von *grammatischen Regeln*. Diese sind ähnlicher Natur wie die grammatischen Regeln in einer Sprache.

Es handelt sich dabei um grundlegende Entscheidungsprämissen und Erwartungshaltungen, die unbewusst wie selbstverständlich gehalten werden, deren Existenz und Beschaffenheit allerdings erst ins Bewusstsein tritt, wenn jemand gegen diese verstößt.<sup>228</sup> Für neue Mitarbeiter oder Beobachter sind diese deshalb nur über längere Zugehörigkeit zum Unternehmen erspürbar (sensitiv wahrnehmbar)<sup>229, 230</sup> Diese Art der Entscheidungsprämissen spielt eine zentrale Rolle für die in einem Unternehmen wahrnehmbaren Verhaltensmuster und dessen spätere Strukturierung<sup>231</sup>. Auch für die einem Unternehmen zugeschriebenen Eigenschaften wie bspw. Spontaneität, Innovationskraft oder Authentizität, die nicht einfach verordnet werden können und deshalb nur schwer veränderbar sind,<sup>232</sup> sind sie von großer Bedeutung. Kühl (2018) spricht deshalb in diesem Zusammenhang von unentscheidbaren Entscheidungsprämissen.<sup>233</sup> Gemäß der zuvor dargestellten autopoietischen Entstehung von Entscheidungsprämissen sind grammatische Regeln im Fall von Fortbestand und Wachstum eines

---

<sup>224</sup> Vgl. (Herget, 2020, S. 28).

<sup>225</sup> Eine Ausnahme stellen bspw. ranghohe Führungskräfte dar. Dieser Aspekt wird in Abschnitt 3.4.7 näher erläutert.

<sup>226</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 56-57)

<sup>227</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 51)

<sup>228</sup> Vgl. (Simon, 2019, S. 98-99)

<sup>229</sup> Dieser Begriff wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit als Merkmal eingeführt.

<sup>230</sup> Vgl. (Herget & Strobl, 2018, S. 33); (Krejci, 2010, S. 6)

<sup>231</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 54)

<sup>232</sup> Vgl. (Kühl, 2018, S. 13)

<sup>233</sup> Vgl. (Kühl, 2018, S. 14); (Herget & Strobl, 2018, S. 34)

Unternehmens immer weniger an die Gründer gekoppelt und können sich verändern oder neu entstehen, ohne dass auf sie bewusst Einfluss genommen wird.<sup>234</sup>

### 3.3.2.2 Informelle Regeln

Basierend auf den grammatischen Regeln sowie auf Umwelteinflüssen bilden sich gleichzeitig mit zunehmender Entwicklung eines Unternehmens in der Auseinandersetzung mit wiederkehrenden alltäglichen Problemen zunehmend Entscheidungsprämissen und Verhaltenserwartungen heraus. Diese regeln, wie bestimmte Dinge innerhalb des Unternehmens abzulaufen haben.<sup>235</sup> Es handelt sich hierbei um das, was sowohl Sackmann (2017) als auch Grubendorfer (2019) als *informelle Regeln* bezeichnen.<sup>236</sup> In der Früh- und Entwicklungsphase eines Unternehmens regeln diese, in Ermangelung formulierter Standards, bspw. wer über was entscheiden darf, wie und worüber miteinander kommuniziert wird, wer wann zur Arbeit zu erscheinen hat und nach welchen Kriterien neue Mitarbeiter eingestellt werden.<sup>237</sup> Kühl (2018) spricht hier von unentschiedenen Entscheidungsprämissen, also solchen, die nicht formal festgehalten wurden, sondern sich durch Gewohnheiten und häufige Wiederholung etabliert haben, die aber potentiell formalisiert werden könnten.<sup>238</sup> Diese Regeln sind nicht direkt ersichtlich, nirgends nachlesbar und können nur durch längere Zugehörigkeit zum Unternehmen erlernt werden. Im Gegensatz zu den grammatischen Regeln findet die Anwendung jedoch meist bewusst statt.<sup>239</sup> Ein Verstoß gegen derartige Regeln kann somit bewusst verbal kritisiert werden, weshalb informelle Regeln in dieser Arbeit für neue Mitarbeiter und Beobachter als akustisch wahrnehmbar betrachtet werden. Informelle Regeln werden zwar in ihrer Entstehung von den grammatischen Regeln beeinflusst, beeinflussen diese aber ebenfalls. Dies geschieht bspw. dadurch, dass grammatische Regeln durch das aus informellen Regeln resultierende Handeln weiter manifestiert werden. Ferner besteht die

---

<sup>234</sup> Vgl. (Eberhardt, 2013, S. 172); (Homma, Bauschke, & Hofmann, 2014, S. 82)

<sup>235</sup> Vgl. (McCalman & Potter, 2015, pp. 63-64); (Sackmann, 2017, S. 73-92); (White, 2021, pp. 66-67)

<sup>236</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2019, S. 59); (Sackmann, 2017, S. 50)

<sup>237</sup> Vgl. (McCalman & Potter, 2015, pp. 63-64); (Cameron & Quinn, 2011, pp. 64-65)

<sup>238</sup> Vgl. (Kühl, 2018, S. 20)

<sup>239</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 50)

Möglichkeit, dass aus informellen Regeln mit der Zeit neue grammatische Regeln hervorgehen.<sup>240</sup>

Die informalen Regeln bilden gemeinsam mit den grammatischen Regeln die unentschiedenen Entscheidungsprämissen<sup>241</sup> und somit das, was als *informale Struktur* oder informale Seite eines Unternehmens bezeichnet wird (siehe *Abbildung 4*).<sup>242</sup>

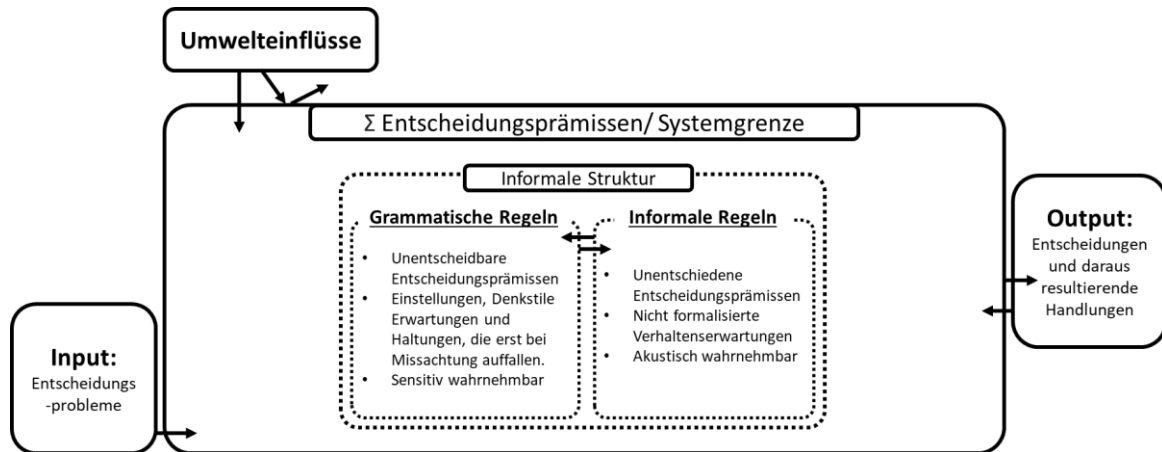


Abbildung 4: Informale Struktur - Eigene Darstellung

### 3.3.2.3 Technische Regeln

In der weiteren Entwicklung eines Unternehmens und dem damit verbundenen Wachstum durch den Zustrom neuer Mitarbeiter, den Aufbau von verschiedenen Abteilungen, Sparten und Standorten werden zunehmend Entscheidungsprämissen sowie damit verbundene Verhaltenserwartungen formalisiert.<sup>243</sup> Diese formalisierten oder anders ausgedrückt entschiedenen Entscheidungsprämissen bilden das, was als *formale Struktur*<sup>244</sup> oder formale Seite des Unternehmens verstanden wird.<sup>245</sup>

<sup>240</sup> Vgl. (McCalman & Potter, 2015, pp. 63-64); (Sackmann, 2017, S. 80, 86); (Schein E. H., 2013, p. 229)

<sup>241</sup> Nach Grubendorfer (2019, S. 56-57) sind diese insgesamt als unentscheidbare Entscheidungsprämissen zu verstehen. In dieser Arbeit soll jedoch in Anlehnung an Kühl (2018) eine Differenzierung zwischen unentschiedenen und unentscheidbaren Entscheidungsprämissen vorgenommen werden, wobei beide Arten unter der Kategorie der unentschiedenen Entscheidungsprämissen zusammengefasst werden.

<sup>242</sup> Vgl. (Kühl, 2018, S. 13)

<sup>243</sup> Vgl. (McCalman & Potter, 2015, pp. 63-64); (Herget, 2020, S. 28); (Grubendorfer, 2019, S. 39);

<sup>244</sup> Grubendorfer (2019, S. 39 ff.) unterteilt die formale Struktur von Unternehmen in drei Kategorien von Entscheidungsprämissen: Programme, Kommunikationswege und Personen. Von dieser Unterteilung soll in dieser Arbeit abgewichen werden, da besonders Kommunikationswege und Personen als Entscheidungsprämissen auch nicht formalisierte Aspekte aufweisen.

<sup>245</sup> Vgl. (Kühl, 2018, S. 13); (Grubendorfer, 2019, S. 39 f.)



Simon (2019) spricht in diesem Zusammenhang von *technischen Regeln*.<sup>246</sup> Diese Regeln umfassen all das, was offiziell verschriftlicht wurde.<sup>247</sup> Hierunter fallen bspw. Prozessbeschreibungen, Protokolle, Leitfäden, Kodizes, Strategie-papiere, Governance Richtlinien, proklamierte Werte<sup>248</sup>, Organigramme (Abbildungen von hierarchischen Zusammenhängen), Stellen- bzw. Funktionsbeschreibungen, Arbeitsverträge, Anforderungskriterien an neue Mitarbeiter, offiziell festgehaltene Kommunikationsrichtlinien<sup>249</sup> sowie Verhaltensregeln, Qualitätsstandards, Arbeitssicherheitskonzepte, Gestaltungsregeln für Dokumente und Räumlichkeiten, Bonusmodelle, Karrierepfade etc.. Das zentrale Merkmal dieser Art von Entscheidungsprämissen ist also, dass diese für Unternehmensmitglieder jederzeit nachlesbar bzw. optisch wahrnehmbar sind.<sup>250</sup>

Wie und welche Entscheidungsprämissen initial formalisiert werden, wird maßgeblich von grammatischen und bestehenden informalen Regeln beeinflusst.<sup>251</sup> Technische Regeln können somit als Derivat oder Manifestation der informalen Struktur eines Unternehmens angesehen werden.<sup>252</sup> Umgekehrt beeinflusst die formale Struktur jedoch ebenfalls die informale Struktur des Unternehmens. Dies geschieht dadurch, dass formalisierte Entscheidungsprämissen in einem gewissen Maße zu unvorhergesehenen Ausweichreaktionen<sup>253</sup> auf der informalen Seite führen können (wie diese ausfallen hängt wiederum mit grammatischen Regeln zusammen).<sup>254</sup> Geschehen diese Abweichungen von den formalen Regeln zur „Arbeitserleichterung“<sup>255</sup> (bspw. Nutzen des kurzen Dienstweges unter Zeitdruck, Ausbildung inoffizieller Hierarchien, Weiterarbeiten nach Ausstempeln etc.) regelmäßig und wiederholt, entstehen so neue informale oder auch neue

---

<sup>246</sup> Vgl. (Simon, 2019, S. 99 ff.).

<sup>247</sup> Vgl. (Krejci, 2010, S. 6)

<sup>248</sup> Im Ebenenmodell von Sackmann (2017, S. 51) werden proklamierte Werte als eigene Ebene aufgeführt. In dieser Arbeit wird angenommen, dass proklamierte Werte ähnliche Eigenschaften besitzen wie technische Regeln und deshalb diesen zugerechnet.

<sup>249</sup> Vgl. (McCalman & Potter, 2015, pp. 63-64); (Kühl, 2018, S. 18); (Grubendorfer, 2019, S. 41)

<sup>250</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 50); (Herget, 2020, S. 6)

<sup>251</sup> Vgl. (Herget & Strobl, 2018, S. 62)

<sup>252</sup> Vgl. (Simon, 2019, S. 96 ); (Grubendorfer, 2019, S. 49); (Kühl, 2018, S. 13)

<sup>253</sup> Für Kühl (2018, S. 20) sind es hauptsächlich diese Ausweichreaktionen, die die informalen Regeln ausmachen. Aus Sicht dieser Arbeit, macht die Ausweichbewegung jedoch nur einen Teil der Summe der informalen Regeln aus, da unter diesem Begriff auch andere, nicht formalisierte, nicht als Ausweichreaktion entstandene Regeln verstanden werden.

<sup>254</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2019, S. 51)

<sup>255</sup> (Kühl, 2018, S. 20)

grammatische Regeln.<sup>256</sup> Eine Änderung auf Ebene der entschiedenen Entscheidungsprämissen (technischen Regeln) kann demnach auf nicht vorhersehbare Weise die unentschiedenen und unentscheidbaren Entscheidungsprämissen beeinflussen.<sup>257</sup> Etablierte grammatische, informelle und technische Regeln treten jederzeit gleichzeitig auf, fallen aber je nach Situation und Person unterschiedlich für Entscheidungen und Handlungen ins Gewicht.<sup>258</sup>

Nach Simon (2019)<sup>259</sup>, Grubendorfer (2019) oder auch Kühl (2018) ist es die informale Struktur eines Unternehmens, also die Summe der unentschiedenen und unentscheidbaren Entscheidungsprämissen, die die Unternehmenskultur darstellen.<sup>260</sup> Die formale Seite wird, deren Interpretation nach, nicht direkt als Teil der Unternehmenskultur betrachtet. Wie gezeigt, geht die formale Struktur in großen Teilen aus der informalen Struktur hervor.<sup>261</sup> Deshalb wird die formale Struktur im Kontext dieser Arbeit als Derivat bzw. Manifestation der informalen Struktur betrachtet.<sup>262</sup> Sie ist somit Teil von dem, was nachfolgend als Unternehmenskultur verstanden wird, wobei die informale Struktur den Kern der Kultur darstellt.<sup>263</sup>

Die Zusammenhänge der verschiedenen Regeln bzw. Ebenen können zum besseren Verständnis in visualisierter Form der *Abbildung 5* entnommen werden.

---

<sup>256</sup> Vgl. (Kühl, 2018, S. 20)

<sup>257</sup> Vgl. (Kühl, 2018, S. 43-44)

<sup>258</sup> Vgl. (Krejci, 2010, S. 3); (Grubendorfer, 2019, S. 73); (Loebbert, 2015, S. 5)

<sup>259</sup> Simon (2019, S. 96 ff.) beschränkt sich noch etwas weiter und sieht den eigentlichen Kern der Unternehmenskultur lediglich in den grammatischen Regeln, die hier als Teil der informalen Seite betrachtet werden..

<sup>260</sup> Vgl. (Simon, 2019, S. 96 ); (Grubendorfer, 2019, S. 49); (Kühl, 2018, S. 13)

<sup>261</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2019, S. 48)

<sup>262</sup> Dies geschieht in Anlehnung an Sackmann (2017, S. 50), die formale Regeln, Prozesse und Strukturen als kulturelle Artefakte versteht. Vgl. auch (Schein E. , 2010) und (Grant, 2020, pp. 25-27)

<sup>263</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 54)

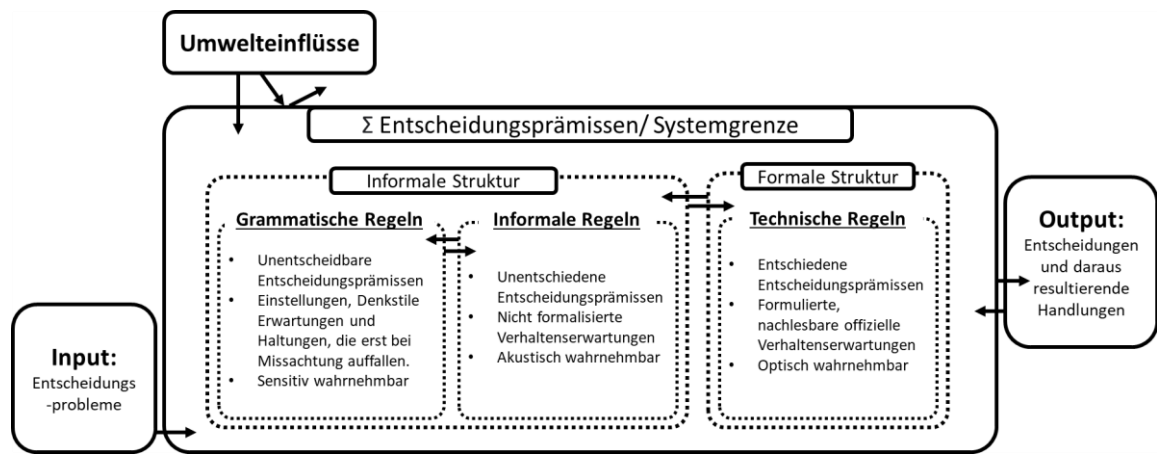


Abbildung 5: Informale und formale Struktur - Eigene Darstellung

### 3.3.2.4 Kulturelle Manifestationen

Mit der Zeit entwickeln sich innerhalb eines Unternehmens, basierend auf formalen und informalen Strukturen, zunehmend kulturelle Manifestationen. Diese lassen sich unterteilen in gegenständliche Manifestationen (Artefakte), behavioristische Manifestationen (Verhalten) und menschliche Manifestationen (Personen)<sup>264, 265</sup> Je länger ein Unternehmen existiert, desto umfassender und reichhaltiger wird die Menge kultureller Manifestationen.<sup>266</sup>

*Artefakte:* sind alle von Mitgliedern eines Unternehmens geschaffene Objekte.<sup>267</sup> Hierunter fallen bspw. die Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen, die Gestaltung und Formulierung von Dokumenten und Kommunikationsmedien, die Art, Einrichtung und Aufteilung von Räumlichkeiten, Design und Formulierung von Werbematerialien und Website (Corporate Identity).<sup>268, 269</sup> Hinzu kommen optisch wahrnehmbare Eigenschaften der Unternehmensmitglieder selbst, wie bspw. Kleidungsstil und Statussymbole.<sup>270</sup>

*Verhalten:* kann in verbale und nonverbale Handlungen unterteilt werden. Verbale Handlungen sind dabei alle beobachtbaren Verhaltensmuster, die im umgangssprachlichen Sinne - auf der Kommunikationsebene auftreten. Diese

<sup>264</sup> Die Sichtweise Personen als kulturelle Manifestationen zu betrachten, wird im Rahmen dieser Arbeit eingeführt und ergibt sich in Anlehnung an Simon (2019) und Kühl (2018). Wobei diese Personen bzw. Personal als formale Entscheidungsprämissen betrachten.

<sup>265</sup> Vgl. (McCalman & Potter, 2015, pp. 63-64); (Sackmann, 2017, S. 50)

<sup>266</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 86); (McCalman & Potter, 2015, pp. 63-64)

<sup>267</sup> Vgl. (Loebbert, 2015, S. 13); (McCalman & Potter, 2015, p. 67 ff.)

<sup>268</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 44 ff.)

<sup>269</sup> Artefakte weisen eine große Ähnlichkeit mit dem auf, was Kühl (2018, S. 20) als Schauseite des Unternehmens bezeichnet.

<sup>270</sup> Vgl. (Herget, 2020, S. 6)

beinhalten bspw. die angewandte Sprache in Bezug auf Tonfall, Begrifflichkeiten, Jargon und deren Veränderung in unterschiedlichen Situationen.<sup>271</sup> Dazu zählen zudem die Ausprägung von im Unternehmen erzählten Geschichten und praktiziertem Humor sowie die Natur von „Klatsch und Tratsch“.<sup>272</sup>

Nonverbale Handlungen hingegen zeichnen sich als beobachtbare Verhaltensmuster auf der Interaktionsebene ab. Hierzu zählt einerseits die Art und Weise, wie soziale Interaktion im Unternehmen in verschiedensten Situationen abläuft, welche Körpersprache und Mimik an den Tag gelegt wird<sup>273</sup> und welche Riten und Feiern sich herausbilden.<sup>274</sup> Zum anderen zählt hierzu die Art und Weise, wie Individuen sich in ihren Handlungen an den formalen und informalen Entscheidungsprämissen orientieren.<sup>275</sup>

*Personen:* sind insofern als kulturelle Manifestationen zu verstehen, dass diejenigen, die in einem Unternehmen eingestellt wurden, einen Auswahlprozess durchlaufen haben, der durch formale und informale Regeln gestaltet, eben jene Person als „Ergebnis“ geliefert hat.<sup>276</sup> Hinzu kommt, dass Personen sich an vorherrschende Entscheidungsprämissen anpassen (siehe Abschnitt 3.3.2). Das bedeutet, dass diese sich selbst in Interaktion mit dem Unternehmen und dessen Kultur verändern, was sie aus Sicht dieser Arbeit in Teilen zu einem Produkt der Kultur macht.

#### 3.3.2.5 Kulturelle Manifestationen als Entscheidungsprämissen

Kulturelle Manifestationen, welche durch grammatische, informale und technische Regeln geprägt sind, gar aus ihnen hervorgehen, tragen durch ihre Existenz zur Verfestigung oder Veränderung dieser bei. Eine bestimmte Form von wahrnehmbarem Verhalten kann z. B. grammatische, informale und technische Regeln bestätigen, die dann in einer zirkulären Wechselwirkung<sup>277</sup> wieder eben jenes Verhalten fördern. Personen, die aufgrund von formalen und informalen Regeln eingestellt wurden, entscheiden und handeln im Unternehmen und

---

<sup>271</sup> Vgl. (Loebbert, 2015, S. 14)

<sup>272</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 58)

<sup>273</sup> Vgl. (Loebbert, 2015, S. 14)

<sup>274</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 58)

<sup>275</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2019, S. 44)

<sup>276</sup> Vgl. (Kühl, 2018, S. 18)

<sup>277</sup> Vgl. (Herget & Strobl, 2018, S. 8)

können so formale und informale Regeln beeinflussen.<sup>278</sup> Eberhard (2013) spricht hier vom Dualitätsprinzip.<sup>279</sup>

Kulturelle Manifestationen stellen, ähnlich wie technische Regeln, eine Form sichtbarer Entscheidungsprämissen dar, die Individuen innerhalb des Unternehmens bewusst oder unbewusst als referenziellen Rahmen für ihr Handeln heranziehen. Folglich haben sie ebenfalls einen Einfluss darauf, wie jene Handlungen ausfallen.<sup>280</sup> Der Zusammenhang zwischen informaler Struktur, formaler Struktur und kulturellen Manifestationen kann *Abbildung 6* entnommen werden, welche nun das für diese Arbeit gültige Kulturmodell darstellt.

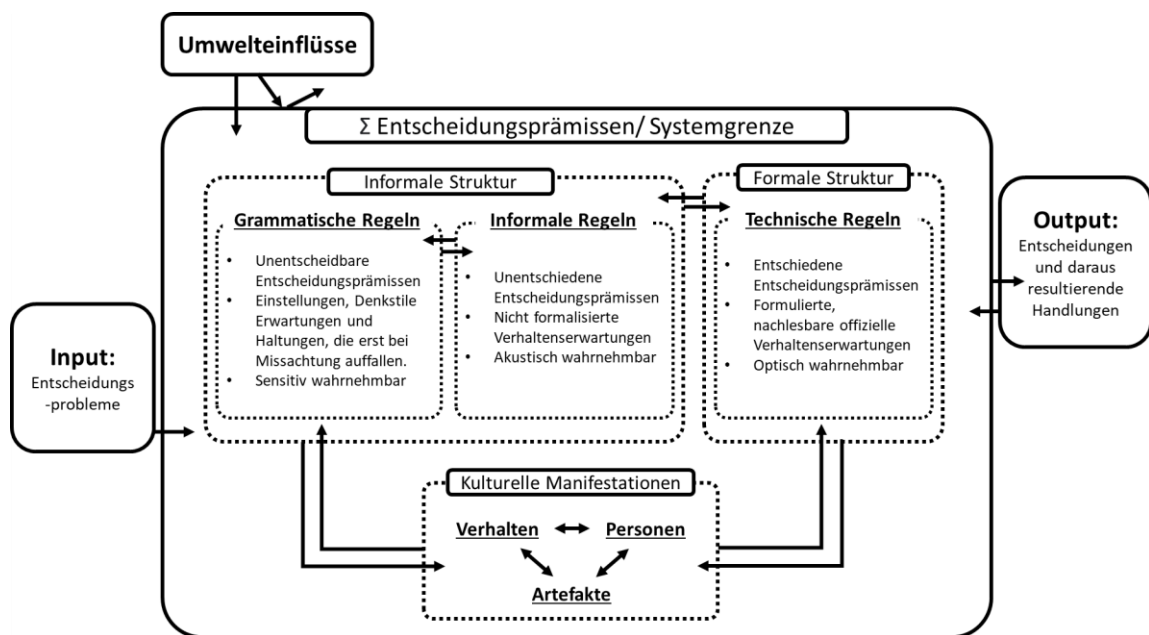


Abbildung 6: Kulturmodell - Eigene Darstellung

### 3.3.3 Wirkung von Unternehmenskultur

Aus pragmatischer Sicht wirkt Unternehmenskultur in diesem Kontext als Referenzrahmen für Entscheidungen von Individuen innerhalb der Organisation.<sup>281</sup> Sie definiert demnach, welche Handlungsoptionen im Bereich des Möglichen liegen<sup>282</sup> und entscheidet darüber, welche Handlungsoption im Entscheidungsfall bewusst oder unbewusst bevorzugt wird. Wie Vorzugswahlen ausfallen, ist

<sup>278</sup> Vgl. (Kühl, 2018, S. 18); (Grubendorfer, 2019, S. 43)

<sup>279</sup> Vgl. (Eberhardt, 2013, S. 8)

<sup>280</sup> Vgl. (Herget & Strobl, 2018, S. 8); (Grubendorfer, 2019, S. 44)

<sup>281</sup> Vgl. (Herget & Strobl, 2018, S. 265-266)

<sup>282</sup> Vgl. (Loebbert, 2015, S. 47-48), (Herget, 2020, S. 1); (Grant, 2020, p. 11)

abhängig von den im Unternehmen existierenden Entscheidungsprämissen<sup>283</sup> und den damit verbundenen Erwartungen<sup>284</sup> sowie dem Zusammenspiel<sup>285</sup> der Entscheidungsprämissen und deren Interpretation durch den Entscheidenden im Entscheidungsfall.<sup>286</sup> Einfacher ausgedrückt: Kultur wirkt dadurch, dass Sie durch die Bereitstellung von Spielregeln das Verhalten von Mitgliedern eines Unternehmens (eines sozialen Systems) lenkt bzw. beeinflusst.<sup>287</sup> Auftretendes Verhalten wiederum beeinflusst in Wechselwirkung die Entwicklung und Beschaffenheit von Entscheidungsprämissen<sup>288, 289</sup>. Je nachdem wie die Entscheidungsprämissen insgesamt inhaltlich ausgeprägt sind, können sie den Erfolg eines Unternehmens entweder behindern oder fördern.<sup>290</sup>

### **3.3.4 Definition Unternehmenskultur**

Aus Sicht dieser Arbeit ist Unternehmenskultur somit als die dynamisch komplexe Gesamtheit der verfügbaren, unternehmensspezifischen, bewusst und unbewusst gehaltenen Entscheidungsprämissen sowie den damit verbundenen Erwartungen zu verstehen, die sich gegenseitig beeinflussen und durch ihr Zusammenspiel Organisationsmitglieder bei der Auswahl, Interpretation und Implementierung von Handlungsoptionen lenken.<sup>291</sup>

---

<sup>283</sup> Manche Autoren wie bspw. Loebbert (2015, S. 5) oder Hergert & Strobl (2018, S. 8) sprechen hier von kulturellen Mustern. Kulturelle Muster weisen, so wie diese beschrieben werden, große Ähnlichkeiten mit dem auf, was in dieser Arbeit als Zusammenspiel verschiedener Entscheidungsprämissen verstanden wird.

<sup>284</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 56); (Hergert & Strobl, 2018, S. 33)

<sup>285</sup> Vgl. (Krejci, 2010, S. 6)

<sup>286</sup> Vgl. (Loebbert, 2015, S. 5)

<sup>287</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2016b, S. 54); (Nieswandt, 2015, p. 10); (Hergert & Strobl, 2018, S. 7, 33); (Bolz, 2013, S. 29); (Alvesson & Sveningsson, 2016, p. 42)

<sup>288</sup> Das zugrunde liegende, aus der Neurowissenschaft stammende Phänomen, dass die Kognition nicht nur das Handeln beeinflusst, sondern auch das Handeln die Kognition ist als „Embodied Cognition“ bekannt vgl. (White, 2021, pp. 67-68). Dies soll hier jedoch nicht weiter ausgeführt werden. Siehe hierzu auch (Gibbons, 2015, p. 198) und (Halpern, 2015, S. 8)

<sup>289</sup> Vgl. (White, 2021, pp. 67-68); (Hergert & Strobl, 2018, S. 7); (Loebbert, 2015, S. 4, 76)

<sup>290</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 59 ff.)

<sup>291</sup> Diese Definition wurde als Schluss aus dem zuvor erarbeiteten Kulturmodell gezogen, bezieht sich also nicht explizit auf einen bestimmten Autor. Wohlgleich existieren inhaltliche Überschneidungen zu Definitionen von Grubendorfer (2016b, S. 56), Schein (1995; S. 25), Sackmann (2017, S. 42) und Krulis- Randa (1991, zitiert nach Eberhardt, 2013, S. 7).

### **3.3.5 Implikationen**

Aus dem hergeleiteten Modell ergeben sich einige Implikationen für das Konstrukt Unternehmenskultur, auf die bereits in Abschnitt 3.2.4 dieser Arbeit kurz eingegangen wurde. Diese werden nun detaillierter erläutert.

#### **3.3.5.1 Kultur ist ein evolutionärer Prozess**

Durch die ständige autopoietische Neuentstehung und Veränderung von Entscheidungsprämissen in Form grammatischer, informaler und technischer Regeln sowie in Form kultureller Manifestationen, entwickelt sich die Unternehmenskultur kontinuierlich weiter.<sup>292</sup> Dies geschieht in einem langsam fortlaufenden, ungeplanten evolutionären Prozess.<sup>293</sup> Je länger eine Kultur existiert, desto reichhaltiger wird die Gesamtheit der bestehenden Entscheidungsprämissen und desto stärker manifestieren sich diese in einem Prozess der Selbstbestätigung.<sup>294</sup> Die ständige Dynamik, der die Kultur unterworfen ist, ist der Grund dafür, dass über sichtbare Elemente nur bedingt Rückschlüsse auf unsichtbare Elemente gezogen werden können, da diese sich bereits wieder verändert haben könnten.<sup>295</sup>

#### **3.3.5.2 Kultur ist nicht homogen**

Der evolutionär ablaufende Entwicklungsprozess bedingt unterschiedliche Entwicklungen von Entscheidungsprämissen in verschiedenen Unternehmensbereichen.<sup>296</sup> Dies geschieht bspw. durch die Ausdifferenzierung verschiedener Abteilungen und Standorte. Dadurch bilden sich Subsysteme, die bedingt durch andere Einflüsse andere Entscheidungsprämissen hervorbringen und somit eine Subkultur ausbilden.<sup>297</sup> Je größer das Unternehmen, desto wahrscheinlicher ist demnach das Auftreten unterschiedlicher Subkulturen.<sup>298</sup> Sogar innerhalb einer Abteilung können unterschiedliche Subkulturen existieren.<sup>299</sup> Laut Ashkanasy et

---

<sup>292</sup> Vgl. (Eberhardt, 2013, S. 172); (Zink, Kötter, Longmuß, & Thul, 2015, S. 317); (von Hehn, Cornelissen, & Braun, 2015, S. 44)

<sup>293</sup> Vgl. (Glauner, 2017, p. 46); (Zink, Kötter, Longmuß, & Thul, 2015, S. 317)

<sup>294</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 73-92)

<sup>295</sup> Vgl. (Nieswandt, 2015, p. 21); (Sandner, 1992, S. 171); (Grubendorfer, 2019, S. 37-38, 65); (Kühl, 2018, S. 43)

<sup>296</sup> Vgl. (Ashkanasy, Wilderom, & Peterson, 2011, p. 228); (Alvesson & Sveningsson, 2016, p. 51)

<sup>297</sup> Vgl. (Herget, 2020, S. 30); (Cameron & Quinn, 2011, pp. 64-65)

<sup>298</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 82)

<sup>299</sup> Vgl. (Herget, 2020, S. 10)

al. (2011) ist es aus empirischer Sicht selbst in kleinen Gruppen sehr unwahrscheinlich, homogene Kulturen vorzufinden<sup>300</sup>, da aufgrund individueller Unterschiede und zeitlicher Entwicklung, Interpretationen nie ganz identisch sind.<sup>301</sup> Schein (2013) sieht Unternehmen deshalb als Konglomerat verschiedener kultureller Einheiten, die sich eine gemeinsame Vergangenheit sowie gemeinsame Standpunkte teilen.<sup>302</sup>

### 3.3.5.3 Es gibt keine objektiv richtige Kultur

Da Entscheidungsprämissen und damit auch Unternehmenskulturen als dynamische Reaktion auf alltägliche Probleme entstehen,<sup>303</sup> ist die vorherrschende Kultur einer Organisation „perfekt“ darauf ausgelegt, mit eben jenen Problemen umzugehen.<sup>304</sup> Wie und welche Entscheidungsprämissen innerhalb eines Unternehmens entstehen, ist abhängig von der unternehmensspezifischen Umwelt sowie dem Unternehmen selbst.<sup>305</sup> Das bedeutet: Jede Unternehmenskultur ist ein Unikat<sup>306</sup> („die einen machen es so, die anderen machen es anders“)<sup>307</sup> und eine objektiv richtige Unternehmenskultur kann es folglich nicht geben.<sup>308</sup> Was als „richtig“ gilt, kann sich je nach Unternehmen und Geschäftsfeld mitunter drastisch unterscheiden.<sup>309</sup> Unternehmenskulturen sind deshalb im Grundsatz als neutral zu betrachten.<sup>310</sup>

Eine beliebige Unternehmenskultur kann als subjektiv richtig betrachtet werden, solange sie funktional ist. Funktional wiederum ist eine Unternehmenskultur, solange sie dazu in der Lage ist, Entscheidungsprämissen zur Bewältigung von

---

<sup>300</sup> Vgl. (Ashkanasy, Wilderom, & Peterson, 2011, p. 235)

<sup>301</sup> Vgl. (Ashkanasy, Wilderom, & Peterson, 2011, p. 229)

<sup>302</sup> Vgl. (Schein E. H., 2013, p. 34); (Cameron & Quinn, 2011, p. 22)

<sup>303</sup> Vgl. Abschnitt 3.3.1.2

<sup>304</sup> Vgl. (Walker & Soule, 2017, p. 6)

<sup>305</sup> Vgl. (Schein E. H., 2013, p. 230)

<sup>306</sup> Aufgrund dieses Sachverhaltes wird in dieser Arbeit darauf verzichtet, weiter auf die Kategorisierung verschiedener Kulturtypen einzugehen, wie sie z. B. Autoren wie Cameron & Quinn (2011) oder Buchanan & Huczynski (2019, p. 119) vorgenommen wird. Obgleich es aus Orientierungszwecken Sinn ergeben mag, Kulturen in verschiedene Kategorien einzuteilen, ist es aus Sicht dieser Arbeit dadurch nur bedingt möglich, unterschiedliche Unternehmenskulturen in ihrer Einzigartigkeit zu erfassen.

<sup>307</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2019, S. 15)

<sup>308</sup> Vgl. (Loebbert, 2015, S. 24, 42); (Eberhardt, 2013, S. 12)

<sup>309</sup> Vgl. (Eberhardt, 2013, S. 12); (Loebbert, 2015, S. 24)

<sup>310</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 59 ff.); (Schein E. H., 2013, p. 230)



Problemsituationen bereitzustellen,<sup>311</sup> ohne dabei die Ziele des Unternehmens zu behindern.<sup>312,313</sup>

Unternehmenskulturen, die dazu in der Lage sind, Entscheidungsprämissen bereitzustellen und zu produzieren, welche eine sehr gute Antwort auf die individuellen internen sowie externen Anforderungen an das Unternehmen darstellen, können somit als bedeutendes wirtschaftliches Potential für Unternehmen betrachtet werden.<sup>314</sup>

### **3.4 Kultur verändern**

Die Annahme, dass eine Unternehmenskultur so lange als subjektiv richtig erachtet werden kann, wie sie funktional ist, impliziert die Möglichkeit einer dysfunktionalen subjektiv falschen Kultur. Dies wiederum impliziert, sofern eine dysfunktionale Unternehmenskultur vorzufinden ist, einen bestehenden Veränderungsdruck.<sup>315</sup> Es stellt sich folglich die Frage, was als dysfunktionale Kultur betrachtet werden kann und wie diese verändert werden kann.

#### **3.4.1 Dysfunktionale Kultur**

Eine Kultur kann dann als dysfunktional verstanden werden, wenn sie nicht mehr dazu in der Lage ist, Entscheidungsprämissen zur adäquaten Bewältigung von Problemsituationen bereitzustellen, wenn also bewährte Entscheidungsprämissen nicht mehr funktionieren.<sup>316</sup> Dies ist der Fall, wenn die bestehenden Entscheidungsprämissen zu Handlungen führen, welche das Unternehmen bei der Erreichung seiner Ziele behindern<sup>317, 318</sup> Schein (2013) merkt an, dass nicht zwangsläufig die ganze Kultur dysfunktional sein muss, sondern auch nur Teile der Kultur dysfunktional sein können. Werden Dysfunktionalitäten nicht behoben bzw. verändert, kann das zu Folge haben, dass die Organisation aufhört zu existieren.<sup>319</sup> Dass eine Unternehmenskultur oder Teile einer Unternehmenskultur

---

<sup>311</sup> Vgl. (Schein E. H., 2013, p. 230)

<sup>312</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 59 ff.); (Loebbert, 2015, S. 42)

<sup>313</sup> Loebbert (2015, S. 42) spricht in diesem Zusammenhang von „cultural alignment“

<sup>314</sup> Vgl. (Reisyan, 2016, p. 57); (Herget & Strobl, 2018, S. 48)

<sup>315</sup> Vgl. (Zink, Kötter, Longmuß, & Thul, 2015, S. 317); (Schein E. H., 2013, p. 189)

<sup>316</sup> Vgl. (Herget, 2020, S. 28); (Loebbert, 2015, S. 26)

<sup>317</sup> Behinderung ist in diesem Zusammenhang als Bandbreite zu verstehen. Die Bandbreite reicht von einer Verlangsamung beim Erreichen von Zielen bis zu einer aktiven Gegenwirkung zu diesen Zielen.

<sup>318</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 59 ff.); (Loebbert, 2015, S. 42)

<sup>319</sup> Vgl. (Schein E. H., 2013, p. 230); (Sackmann, 2017, S. 73-92); (Loebbert, 2015, S. 26)

dysfunktional werden, kann die Folge interner<sup>320</sup> oder externer<sup>321</sup> Entwicklungen sein, kann aber auch ohne ersichtlichen Grund geschehen.<sup>322</sup> Aus Sicht dieser Arbeit gibt es drei Kategorien, die eine Unternehmenskultur dysfunktional werden lassen: Wildwuchs der Unternehmenskultur, strukturelle Veränderungen des Unternehmens und Veränderung der Umwelt.

#### 3.4.1.1 Wildwuchs der Unternehmenskultur

Als kultureller Wildwuchs ist zu verstehen, wenn die Kultur an sich, durch ihre autopoietische Natur, dysfunktional wird.<sup>323</sup> Das ist bspw. der Fall, wenn sich Entscheidungsprämissen ausbilden und manifestieren, die zu wirtschaftlich schädlichem Verhalten (bspw. Ignoranz von Kundenanfragen, Dienst nach Vorschrift) oder im Extremfall kriminellm Verhalten führen (bspw. Korruption, Betrug).<sup>324</sup> Eine weitere Variante kulturellen Wildwuchses ist es, wenn sich verschiedene Subkulturen mit der Zeit derartig unterschiedlich entwickeln, dass sich daraus ein konfliktäres Verhältnis mit gegenseitiger Blockade- oder Schädigungsabsicht herausbildet (Fragmentierung).<sup>325</sup>

#### 3.4.1.2 Strukturelle Veränderung im Unternehmen

Es ist möglich, dass Veränderungen oder angestrebte Veränderungsvorhaben innerhalb des Unternehmens die Unternehmenskultur dysfunktional werden lassen.<sup>326</sup> Das ist der Fall, wenn bspw. ein schnelles Wachstum<sup>327</sup> des Unternehmens, Fusionen bzw. Akquisitionen<sup>328</sup> oder das Wegbrechen wichtiger Mitarbeiter bzw. Führungskräfte<sup>329</sup> dazu führen, dass bestehende Entscheidungsprämissen nicht mehr funktionieren.<sup>330</sup> Bei Veränderungsvorhaben kann die Unternehmenskultur dadurch subjektiv dysfunktional werden, dass vorherrschende Entscheidungsprämissen die Implementierung dieser Vorhaben

---

<sup>320</sup> Vgl. (Cameron & Quinn, 2011, pp. 64-65)

<sup>321</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 73-92)

<sup>322</sup> Vgl. (Herget, 2020, S. 28)

<sup>323</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 73-92)

<sup>324</sup> Vgl. (Homma, Bauschke, & Hofmann, 2014, S. 50, 84); (Sackmann, 2017, S. 93)

<sup>325</sup> Vgl. (Zink, Kötter, Longmuß, & Thul, 2015, S. 317); (Cameron & Quinn, 2011, p. 22); (Schein E. H., 2013, p. 170)

<sup>326</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 73-92)

<sup>327</sup> Vgl. (Cameron & Quinn, 2011, pp. 64-65)

<sup>328</sup> Vgl. (Nieswandt, 2015, p. 26); (Homma, Bauschke, & Hofmann, 2014, S. 50)

<sup>329</sup> Vgl. (Schein E. H., 2013, p. 189)

<sup>330</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 73-92); (von Hehn, Cornelissen, & Braun, 2015, S. 3)

behindern bzw. verlangsamen oder ihnen aktiv entgegenwirken.<sup>331</sup> Die Unternehmenskultur stellt unter diesem Aspekt ein zentrales potenzielles Hemmnis für Veränderungsvorhaben dar.<sup>332</sup> Sie kann deshalb bei der Planung und Implementierung von Veränderungsvorhaben nicht ignoriert werden.<sup>333</sup>

#### 3.4.1.3 Veränderung der Umwelt

Ähnlich wie strukturelle Veränderungen innerhalb des Unternehmens können auch Veränderungen externer Faktoren eine Unternehmenskultur dysfunktional werden lassen.<sup>334</sup> So können bspw. technologische, regulatorische oder soziokulturelle Veränderungen dazu führen, dass im Unternehmen bestehende Entscheidungsprämissen keine adäquaten Problemlösungen mehr bereitstellen können, da sich der kontextuelle Rahmen verändert hat.<sup>335</sup>

#### 3.4.2 Veränderbarkeit der Unternehmenskultur

Grundsätzlich lässt sich, unter Verweis auf Abschnitt 3.3.5.1, festhalten, dass die Veränderung einer Unternehmenskultur nicht erst in Gang gesetzt werden muss, sondern sowieso kontinuierlich abläuft.<sup>336</sup> Folglich ist Unternehmenskultur definitiv veränderbar.<sup>337</sup> Dass auch willentlich herbeigeführte Veränderungen möglich sind, belegen Praxisbeispiele erfolgreicher Kulturveränderungen, bspw. von General Motors<sup>338</sup> oder IBM<sup>339, 340</sup>. Auch aus lerntheoretischer Sicht<sup>341</sup> spricht die Tatsache, dass Unternehmenskulturen (bzw. Entscheidungsprämissen) erlernt bzw. verlernt werden können dafür, dass diese veränderbar sein müssen, da Individuen prinzipiell dazu in der Lage sind, sich bestehende Entscheidungsprämissen bewusst zu machen, diese zu reflektieren und ggf. zu ersetzen.<sup>342</sup> Es kann folglich davon ausgegangen werden, dass willentlich

---

<sup>331</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2016, S. 34-35); (Loebbert, 2015, S. 108)

<sup>332</sup> Vgl. (Nieswandt, 2015, p. 26); (Grubendorfer, 2016, S. 34-35); (Loebbert, 2015, S. 28-29, 62); (White, 2021, p. xix)

<sup>333</sup> Vgl. (von Hehn, Cornelissen, & Braun, 2015, S. 23); (Cameron & Quinn, 2011, p. 13)

<sup>334</sup> Vgl. (Zink, Kötter, Longmuß, & Thul, 2015, S. 317); (Schein E. H., 2013, p. 189); (Nieswandt, 2015, p. 26)

<sup>335</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 73-92); (Loebbert, 2015, S. 8, 108); (Onyambu, 2013, p. 1)

<sup>336</sup> Vgl. (Zink, Kötter, Longmuß, & Thul, 2015, S. 317)

<sup>337</sup> Vgl. (Herget, 2020, S. 29); (Herget & Strobl, 2018, S. 115); (Reisyan, 2016, p. 67)

<sup>338</sup> Vgl. (Cameron & Quinn, 2011, pp. 16-17)

<sup>339</sup> Vgl. (Gibbons, 2015, p. 38)

<sup>340</sup> Vgl. (Grant, 2020, p. 10); (Dawson, 2010, p. 4)

<sup>341</sup> Vgl. (Bolz, 2013, S. 241)

<sup>342</sup> Vgl. (Homma & Bauschke, 2015, S. 3); (Loebbert, 2015, S. 119, 124); (Bolz, 2013, S. 241)

herbeigeführte Veränderungen der Unternehmenskultur möglich sind.<sup>343</sup> Die Frage ist jedoch, ob und inwiefern diese Veränderungen zielgerichtet erreicht werden können.

### **3.4.3 Veränderungsansatz**

Dem dieser Arbeit zugrunde liegenden Verständnis von Unternehmenskultur nach (siehe Abschnitt 3.3.4), beeinflusst diese, als Summe der bestehenden Entscheidungsprämissen, die Entscheidungen bzw. Handlungen von Individuen und dadurch den Output eines Unternehmens.

Der logische Rückschluss, der gezogen werden kann, lautet: Möchte man den Output eines Unternehmens beeinflussen, muss man die Art und Weise verändern, der nach Individuen entscheiden und handeln. Möchte man die Art und Weise verändern, der nach Individuen entscheiden und handeln, muss man die zugrunde liegenden Entscheidungsprämissen verändern.

### **3.4.4 Begrenzte Beeinflussbarkeit**

Die willentlich herbeigeführte Veränderung von Entscheidungsprämissen ist jedoch nur eingeschränkt möglich.<sup>344</sup> Wie in Abschnitt 3.3.2 gezeigt wurde, kann der informale Teil (unentschiedene Entscheidungsprämissen) nicht einfach per Dekret umgestaltet bzw. beschlossen werden.<sup>345</sup> Lediglich über den formalen Teil (entschiedene Entscheidungsprämissen) und dessen Veränderung sowie über daraus direkt resultierende kulturelle Manifestationen können Entscheidungen getroffen werden.<sup>346</sup> Jedoch ist eine Veränderung auf der formalen Seite nicht mit einer zielgerichteten Veränderung der Unternehmenskultur gleichzusetzen. Dies ist bedingt durch die dynamisch, komplexe Vernetztheit der Entscheidungsprämissen insgesamt sowie deren autopoietische Natur, was unvorhersehbare Reaktionen bei bzw. Neuentstehungen von Entscheidungsprämissen an anderer Stelle zufolge haben kann.<sup>347</sup> Die Vorhersagbarkeit von Ergebnissen der Einflussnahme ist somit sehr gering.<sup>348</sup> Das bedeutet, wie von Individuen getroffene

---

<sup>343</sup> Vgl. (Gibbons, 2015, p. 50)

<sup>344</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 289); (von Hehn, Cornelissen, & Braun, 2015, S. 44)

<sup>345</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2016, S. 37-38); (Canato & Ravasi, 2015, p. 7); (Dawson, 2010, p. 11)

<sup>346</sup> Vgl. hierzu auch (Simon, 2019, S. 100 f.)

<sup>347</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2016, S. 37-38); (Kühl, 2018, S. 43)

<sup>348</sup> Vgl. (von Hehn, Cornelissen, & Braun, 2015, S. 44); (Kühl, 2018, S. 43); (Reisyan, 2016, p. 70); (Bolz, 2013, S. 255); (Dimitrova, 2019, p. 298)

Entscheidungen und Handlungen bspw. nach einer Veränderung bzw. Neuimplementierung von Entscheidungsprämissen auf der formalen Seite tatsächlich ausfallen, kann nicht vorhergesagt oder systematisch geplant werden.<sup>349</sup> Die Unternehmenskultur als dynamisch komplexes Konstrukt ist somit zwar beeinflussbar, jedoch nicht auf linear deterministische Art und Weise.<sup>350</sup> Wer glaubt, diese gezielt in eine gewünschte Form bringen zu können, wird scheitern.<sup>351</sup>

### **3.4.5 Probabilistische Beeinflussbarkeit**

Da Unternehmenskultur bedingt durch ihre dynamisch komplexe Zusammensetzung<sup>352</sup> nicht deterministisch beeinflusst werden kann, muss eine Veränderung auf systemisch probabilistischer Basis angestrebt werden.<sup>353</sup> Es können demnach lediglich Bedingungen geschaffen werden, die die Ausbildung gewünschter Entscheidungsprämissen sowie die damit verbundenen Verhaltensweisen mit höherer bzw. niedriger Wahrscheinlichkeit auftreten lassen.<sup>354</sup> Bedingungen also, welche die Entscheidung für bzw. gegen eine Verhaltensweise verändern.<sup>355</sup> Veränderungen der Unternehmenskultur können demnach nie direkt, sondern lediglich über eine Veränderung des Kontextes erfolgen: „You can't get there from here“ – das Erreichen des Zielzustandes „there“ ist nur über eine Veränderung des Ausgangszustandes/ Kontextes „here“ möglich.<sup>356</sup>

Eine Einflussnahme kann also nur in dem Maße erfolgen, dass kulturbildende Rahmenbedingungen so modifiziert werden, dass Trendkanäle für wünschenswerte Veränderungen geschaffen werden. Kultur lässt sich somit eher in eine gewisse Richtung als zu einem planbaren Zielzustand hin beeinflussen.<sup>357</sup> Es gilt zu beachten, dass eingeleitete Interventionen auch ungewünschte Wirkungen

---

<sup>349</sup> Vgl. (Kühl, 2018, S. 43); (Sackmann, 2017, S. 289); (Herget & Strobl, 2018, S. 266)

<sup>350</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 289); (von Hehn, Cornelissen, & Braun, 2015, S. 44); (El Emary, Brzozowska, & Bubel, 2020, p. 137); (Hofert & Thonet, 2019, S. 29)

<sup>351</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2016, S. 37-38); (Kühl, 2018, S. 43)

<sup>352</sup> Vgl. (Herget & Strobl, 2018, S. 14-15); (Katzenbach, Steffen, & Kronley, 2012); (Grubendorfer, 2016, S. 37-38); (Kühl, 2018, S. 43)

<sup>353</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 259); (Herget, 2020, S. 9); (Sandner, 1992, S. 172)

<sup>354</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 259)

<sup>355</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 41)

<sup>356</sup> Vgl. (Sandner, 1992, S. 172); (Loebbert, 2015, S. 109); (Alvesson & Sveningsson, 2016, pp. 54-55)

<sup>357</sup> Vgl. (Herget & Strobl, 2018, S. 14-15); (Katzenbach, Steffen, & Kronley, 2012); (Hofert & Thonet, 2019, S. 4, 29)

zur Folge haben können.<sup>358</sup> Herget und Strobl (2018) führen in diesem Zusammenhang die Analogie des Gärtners im Garten an. Laut dieser entwickelt sich ein Garten inklusive des Wildwuchses von ganz alleine. Ein Gärtner kann Pflanzen nicht zum Wachsen in eine bestimmte Richtung oder in eine bestimmte Form zwingen. Er kann lediglich an bestimmten Stellen Setzlinge einpflanzen und geeignete Rahmenbedingungen schaffen, die den Pflanzen helfen, sich optimal zu entwickeln, während er gleichzeitig versucht Wildwuchs, regelmäßig zurückzuschneiden.<sup>359</sup>

### **3.4.6 Kultur über Bande anspielen**

Eine Kontextveränderung ist gleichzusetzen mit der Veränderung der bestehenden Entscheidungsprämissen. In Abschnitt 3.4.4 wurde gezeigt, dass es lediglich die formale Seite der Unternehmenskultur ist (entschiedene Entscheidungsprämissen sowie direkt daraus resultierende kulturelle Manifestationen), die direkt beeinflusst werden können. Die informale Seite der Unternehmenskultur (unentschiedene Entscheidungsprämissen) entzieht sich der direkten Einflussnahme.<sup>360</sup> Da diese jedoch auf Veränderungen der formalen Seite dynamisch reagiert, kann dieser Mechanismus genutzt – und die informale Seite indirekt „über Bande“ angespielt werden.<sup>361</sup> Das Anspielen der Unternehmenskultur „über Bande“ bedeutet also, dass entschiedene Entscheidungsprämissen verändert werden müssen, um Veränderungen auf der Ebene der unentschiedenen Entscheidungsprämissen hervorzurufen.<sup>362</sup>

### **3.4.7 Veränderungsmacht**

Potenziell ist es jedem Organisationsmitglied möglich, in gewissem Maße auf die Unternehmenskultur einzuwirken, was folglich automatisch geschieht. Jedoch sind es vor allem jene Individuen, die sich in Entscheidungspositionen befinden (vorrangig Top- Management), die einen ungleich größeren Einfluss auf die Gestaltung von entschieden Entscheidungsprämissen haben.<sup>363</sup> Daher gilt es als

---

<sup>358</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2016, S. 37-38); (Kühl, 2018, S. 43); (Herget & Strobl, 2018, S. 14-15); (Katzenbach, Steffen, & Kronley, 2012); (Reisyan, 2016, p. 70); (Bolz, 2013, S. 255)

<sup>359</sup> Vgl. (Herget & Strobl, 2018, S. 16)

<sup>360</sup> Vgl. (Hofert & Thonet, 2019, S. 29)

<sup>361</sup> Vgl. (Kühl, 2018, S. 57); (Grubendorfer, 2016b, S. 37-38, 52); (Canato & Ravasi, 2015, p. 7); (Dawson, 2010, p. 11)

<sup>362</sup> Vgl. (Herget & Strobl, 2018, S. 266); (Grubendorfer, 2016, S. 38-39, 51)

<sup>363</sup> Vgl. (Grubendorfer, 2019, S. 89)

legitim anzunehmen, dass willentlich herbeigeführte Veränderungen von unterschiedenen Entscheidungsprämissen hauptsächlich von Akteuren in Führungspositionen gestaltet werden können.<sup>364</sup>

### **3.5 Zwischenfazit**

Insgesamt bedeutet das für die Veränderbarkeit von Unternehmenskulturen, dass diese nicht deterministisch linear vollzogen werden kann. Veränderungen sind lediglich dadurch möglich, dass Bedingungen geschaffen werden, die eine Veränderung der bestehenden Entscheidungsprämissen und des daraus resultierenden Verhaltens begünstigen. Eine Veränderung der Bedingungen ist dadurch möglich, dass über eine Veränderung der formalen Seite der Unternehmenskultur versucht wird, indirekt Einfluss auf die informale Seite der Kultur zu nehmen. Ziel ist es, die Unternehmenskultur insgesamt in eine gewünschte Richtung zu entwickeln.

Zusammenfassend ergeben sich folgende Annahmen über Unternehmenskulturen:

- a) Unternehmen sind komplexe Systeme. Sie sind und haben gleichzeitig Kulturen.
- b) Unternehmenskulturen bestehen aus komplexen, beobachtbaren und nicht beobachtbaren Elementen, die sich gegenseitig beeinflussen.
- c) Unternehmenskulturen sind nicht statisch, sondern befinden sich durch ablaufende Prozesse der gegenseitigen Beeinflussung in ständigem Wandel.
- d) Unternehmenskulturen sind nicht zwangsläufig homogen, sondern können aus unterschiedlichen Subkulturen bestehen.
- e) Unternehmenskulturen sind nicht „gut“ oder „schlecht“ sondern erfüllen ihre Funktion auf funktionale oder dysfunktionale Weise.
- f) Unternehmenskulturen können lediglich indirekt über eine Veränderung des Kontextes auf Basis eines probabilistischen Grundverständnisses beeinflusst werden.

---

<sup>364</sup> Vgl. (Sackmann, 2017, S. 41); (Homma, Bauschke, & Hofmann, 2014, S. 83); (Bolz, 2013, S. 247);

- g) Organisationsmitglieder in Führungspositionen, allen voran das Top Management, haben einen ungleich größeren Einfluss auf die willentlich herbeigeführte Veränderung der Unternehmenskultur.

Unter Berücksichtigung der erarbeiteten Annahmen über Unternehmenskulturen stellt sich nun die Frage, wo angesetzt werden kann und welche Methoden von Unternehmen bzw. deren Management eingesetzt werden können, um die Unternehmenskultur wirksam zu beeinflussen. Ebenfalls gilt es zu klären, welche kritischen Erfolgsfaktoren hierbei eine Rolle spielen. Zur Beantwortung dieser Fragen wurden die Ergebnisse der in Kapitel 2 beschriebenen systematischen Literaturrecherche aufbereitet und bewertet. Das hierfür erarbeitete Verfahren wird im nachfolgenden Kapitel 4 erläutert, bevor in Kapitel 5 die Resultate der Bewertung dargestellt werden.



## 4 Bewertungsmethodik

Um eine Aussage über die Validität von identifizierten Ansatzpunkten, Methoden und Erfolgsfaktoren im Kontext der Kulturveränderung treffen zu können, wurde im Rahmen dieser Arbeit ein Bewertungsschema entwickelt. Nachfolgend soll in diesem Kapitel beschrieben werden, welches Ziel damit erreicht werden sollte, auf welcher Grundlage die Bewertung stattfand, wie hierbei vorgegangen wurde und wo mögliche Limitationen liegen.

### 4.1 Hintergrund

Durch die starke Unterschiedlichkeit gesichteter Quellen und die induktive Entwicklung von Kategorien bei der Extraktion von Informationen im Rahmen der systematischen Literaturrecherche (siehe Kapitel 2.3.6), waren die Informationen, die in die jeweiligen Kategorien einfließen sehr heterogen und die gebildeten Kategorien nicht ohne Weiteres miteinander vergleichbar. Darüber hinaus fehlte eine gemeinsame Grundlage, um die Validität identifizierter Kategorien zu bewerten.

Ziel der Entwicklung des Bewertungsschemas war es deshalb, durch die systematische Literaturrecherche identifizierte Kategorien und Subkategorien in einer Form zu quantifizieren, die einerseits einen Rückschluss auf die Qualität bzw. Validität der in ihnen enthaltenen Informationen (Evidenz) zulässt und die andererseits eine Vergleichbarkeit identifizierter Kategorien untereinander ermöglicht.

### 4.2 Grundlage

Um identifizierte Informationen, welche aus nicht einheitlichen Quellenformaten entstammen, qualitativ in Relation zueinander zu setzen – obwohl die Datenlage den direkten Vergleich harter Fakten (bspw. in Form vergleichbarer Studien) nicht zuließ – wurde zunächst ein passender Bewertungsmaßstab für diesen Vorgang festgelegt. Hierzu wurde ein Modell zur hierarchischen Wertigkeit von verschiedenen Formen der Evidenz nach Gibbons (2015) herangezogen,<sup>365</sup> (siehe *Abbildung 7*), welches die Güte von Informationen bzw. die Evidenz anhand deren originärer Entstehung bewertet. Dem dargelegten Modell nach sind bspw. Informationen, die aus einer Metaanalyse gewonnen wurden hochwertiger als

---

<sup>365</sup> Vgl. (Gibbons, 2015, p. 275). Siehe hierzu auch (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003, p. 210) und (Raey, Berta, & Kazman Kohn, 2009, p. 8)

jene aus einer Kohorten Studie, Informationen, die aus Umfragen hervorgehen hochwertiger als Informationen aus Fallstudien und Experten Meinungen besser als persönliche Erfahrungen usw..

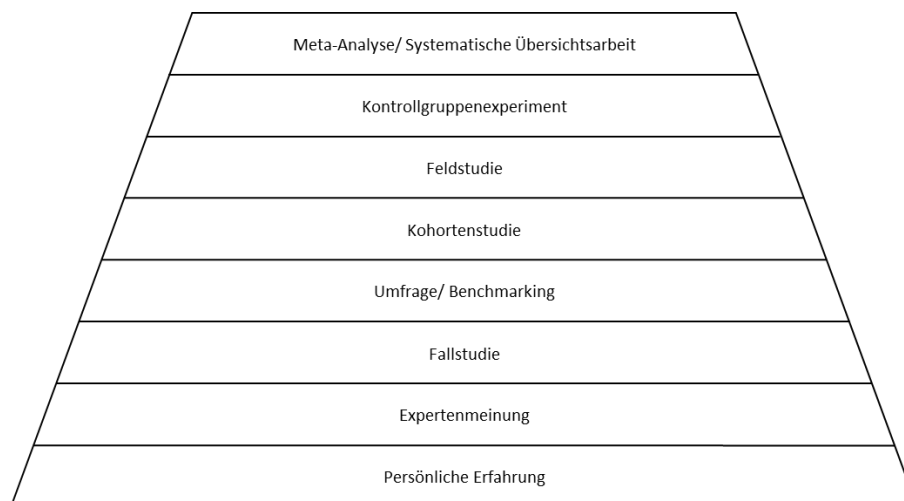


Abbildung 7: Hierarchie der Evidenz in Anlehnung an Gibbons (2015, p. 275) - Eigene Darstellung

### 4.3 Vorgehensweise

Basierend auf der Annahme, verschiedene Arten der Evidenz ließen sich hierarchisch strukturieren, wurde ein Punkteschema erstellt, das qualitativ hochwertigere Arten der Evidenz stärker gewichtet als qualitativ weniger hochwertige (siehe *Abbildung 8*). Mit diesem Punkteschema konnten nun Textstellen, die im Rahmen der systematischen Literaturrecherche einer Kategorie zugeordnet wurden, bewertet werden.<sup>366</sup>

Punkte	Ursprung der Information
7	Meta-Analyse
6	Kontrollgruppenexperiment
5	Feldstudie
4	Kohortenstudie
3	Umfrage oder Benchmarking
2	Fallstudie/ Praxisbeispiel
1	Expertenmeinung

Abbildung 8: Schema zur Bewertung der Evidenz – Eigene Darstellung

Dies erfolgte dadurch, dass den jeweiligen Textstellen bzgl. des Ursprunges der darin enthaltenen Informationen Punkte zugeordnet wurden (Information stammt aus Fallstudie = 2 Punkte, Information ist Meinung eines Experten = 1 Punkt etc.). Dem elektronischen Anhang E2 ist eine übersichtliche Darstellung über die

<sup>366</sup> Die Kategorie der „Persönlichen Erfahrung“ wurde nicht einbezogen, da derartige Erfahrungen seitens des Autors nicht vorlagen.

Bewertung der einzelnen Textstellen zu entnehmen.<sup>367</sup> Die Summe der Punkte aller Textstellen innerhalb einer Kategorie bildet das, was in dieser Arbeit als *Evidenzwert (EW)* bezeichnet wird. Je höher der Evidenzwert einer Kategorie ist, desto mehr wissenschaftliche Evidenz spricht für diese und als desto valider kann diese angesehen werden. Durch den Evidenzwert soll es möglich sein, identifizierte Kategorien in Bezug auf die jeweils zugrunde liegende Evidenz miteinander in Relation zu setzen. Des Weiteren wurde pro Kategorie ein zweiter Wert gebildet, der in dieser Arbeit als *Qualitätswert (QW)* bezeichnet wird. Dieser gibt Auskunft über die durchschnittliche Qualität der Evidenz pro Kategorie und wurde darüber berechnet, dass der Evidenzwert einer Kategorie durch die Anzahl der ihr zugeordneten Textstellen dividiert wurde. Der Qualitätswert kann somit als zweites Kriterium zum Vergleich zweier Kategorien herangezogen werden, wenn der Evidenzwert ähnlich hoch ist.

Die beschriebene Vorgehensweise wurde sowohl für die Kategorien (a): Ansatzpunkte zur Veränderung der Unternehmenskultur und (b): Methoden zur Veränderung der Unternehmenskultur, als auch für (c): Erfolgsfaktoren bei der Veränderung von Unternehmenskultur sowie die jeweiligen Subkategorien angewandt.

#### **4.4 Kritische Würdigung**

Grundsätzlich ließe sich argumentieren, dass durch ein derartiges Vorgehen lediglich die relative Häufigkeit bewertet wird, mit der bestimmte Themengebiete in der identifizierten Literatur auftauchen. So würde ein höherer Evidenzwert keine Validität darstellen, sondern lediglich Popularität. Durch die unterschiedliche Gewichtung von verschiedenen Arten der Evidenz wurde versucht, dieses Problem zu eliminieren. Auch der gebildete Qualitätswert trägt dazu bei, die qualitative Wertigkeit der zugrunde liegenden Evidenz eindeutiger darzustellen. Auch wenn forschenseitige Einflüsse bei der Anwendung dieser Vorgehensweise nicht gänzlich auszuschließen sind, kann davon ausgegangen werden, dass ein beliebiger Forscher, der diese zu replizieren versucht, zu ähnlichen Ergebnissen kommen würde, da der Prozess zum Erlangen der mit diesem Vorgehen erarbeiteten Ergebnisse umfänglich dokumentiert wurde (Siehe Anhang 2 und Anhang E2).

---

<sup>367</sup> Anhang E2: Vollständige tabellarische Auswertung der Evidenzwerte & Anhang 2: Zuordnung von Textstellen zur Generierung des Evidenzwertes

## 5 Darstellung der Ergebnisse

Im nachfolgenden Abschnitt werden die mit der in Kapitel 4 beschriebenen Methodik gewonnenen Ergebnisse dargestellt. Hierbei werden zuerst Ansatzpunkte und dann Methoden zur Kulturveränderung abgebildet, bevor anschließend auf Erfolgsfaktoren eingegangen wird. Insgesamt konnten neun Ansatzpunkte, 18 Methoden und 15 Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Aufgrund des Umfangs der gewonnenen Erkenntnisse wurde für die genannten Punkte eine tabellarische Darstellung gewählt. Diese Form der Darstellung hat den Vorteil, dass die Ergebnisse in kompakter und übersichtlicher Weise erfasst werden können. Eine umfängliche Darstellung kann dem Anhang 2<sup>368</sup> entnommen werden.

### 5.1 Ansatzpunkte zur Beeinflussung der Unternehmenskultur

Zu Beginn gilt es zu klären, was im Kontext dieser Arbeit unter Ansatzpunkten zur Veränderung der Unternehmenskultur verstanden wird. Unter dem Begriff werden nachfolgend identifizierte Faktoren im bestehenden System verstanden, deren Veränderung, basierend auf der erschlossenen Evidenz, am ehesten zu einer Beeinflussung vorhandener Entscheidungsprämissen und des daraus resultierenden Verhaltens führt. Faktoren also, bei denen angesetzt werden kann, möchte man die Unternehmenskultur (den Komplex vorhandener Entscheidungsprämissen) beeinflussen. Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass es hier nur um den Einfluss der Faktoren generell geht und nicht von einer zielgerichteten Einflussnahme die Rede ist. Die neun identifizierten Faktoren werden nachfolgend in *Tabelle 4* aufgeführt, wobei hier pro Faktor jeweils eine kurze Beschreibung sowie Evidenzwert und Qualitätswert angegeben werden.

Ansatzpunkte zur Veränderung der Unternehmenskultur	EW	QW
<p><b>1. Führungskräfte:</b></p> <p>Hierunter sind hochrangige Mitglieder eines Unternehmens mit Entscheidungs- bzw. Gestaltungsbefugnissen, insbesondere das Top Management zu verstehen. Diese können durch ihre Vorbildfunktion und Gestaltungsmacht ein wichtiger Einflussfaktor auf die Unternehmenskultur sein.</p>	110	1,74
<p><b>2. Kommunikationswege &amp; Kommunikationsweise:</b></p> <p>Hierunter ist die Art und Weise, wie im Unternehmen kommuniziert wird, welche Inhalte kommuniziert werden und welche Kanäle hierfür genutzt werden, zu verstehen. Deren Gestaltung bzw. Veränderung kann einen Einfluss auf die Unternehmenskultur haben.</p>	49	1,58

<sup>368</sup> Anhang 2: Zuordnung von Textstellen zur Generierung des Evidenzwertes

<b>3. Multiplikatoren:</b> Hierunter sind Personen bzw. Gruppen zu verstehen, die aufgrund ihrer (sozialen) Stellung im Unternehmen (egal ob formal oder informal bestimmt) dazu in der Lage sind, andere Meinungen, Mitglieder oder Gruppen des Unternehmens zu beeinflussen.	45	1,60
<b>4. Personal:</b> Hierunter ist die Gesamtheit der im Unternehmen beschäftigten Individuen zu verstehen. Deren Austausch oder Entwicklung als Hebel zur Beeinflussung der Unternehmenskultur angesehen werden kann.	42	1,4
<b>5. Regeln:</b> Hierunter sind alle Formen entscheidbarer Entscheidungsprämissen zu verstehen (technische Regeln), deren Veränderung bzw. Neubildung als Hebel zur Beeinflussung der Unternehmenskultur wirken kann.	31	1,93
<b>6. Umgebung:</b> Hierunter fallen physische wahrnehmbare Manifestationen der Unternehmenskultur bspw. Erscheinungsbild der Räumlichkeiten oder Kleiderordnung etc., die als Entscheidungsprämissen dienen können.	31	1,82
<b>7. Geschichten:</b> Hierunter sind im Unternehmen grassierende Narrative, Mythen und Legenden zu verstehen, die durch die Art und Weise, wie sie erzählt werden und welchen Inhalt sie mit sich tragen als Entscheidungsprämissen gelten können.	27	1,42
<b>8. Strukturen:</b> Hierunter ist die strukturelle Ordnung des Unternehmens zu verstehen, also wie Mitglieder, Gruppen und Sparten zueinander in Relation stehen.	17	1,21
<b>9. Prozesse:</b> Hierunter sind definierte Abläufe zur Aktion und Interaktion innerhalb des Unternehmens zu verstehen.	10	1,25

Tabelle 4 Ansatzpunkte zur Beeinflussung der Unternehmenskultur - Eigene Darstellung

## 5.2 Methoden zur Beeinflussung der Unternehmenskultur

Neben Ansatzpunkten wurde nach Methoden zur Veränderung von Unternehmenskultur gesucht. Hierunter werden nachfolgend identifizierte Techniken bzw. Interventionsmaßnahmen verstanden, deren Anwendung, basierend auf der erschlossenen Evidenz, am ehesten zu einer Beeinflussung vorhandener Entscheidungsprämissen und des daraus resultierenden Verhaltens führt. Die 18 identifizierten Methoden werden nachfolgend in *Tabelle 5* aufgeführt, wobei hier wie zuvor pro Methode jeweils eine kurze Beschreibung sowie Evidenzwert und Qualitätswert angegeben werden.

Methoden	EW	QW
<b>1. Symbolisches Management:</b> Einmalige oder dauerhafte symbolische Akte bzw. Verhaltensweisen von Führungskräften bzw. Unternehmen, die im Einklang mit der geplanten Veränderung stehen und signalisieren, dass das Veränderungsvorhaben ernst gemeint ist und dass den Worten Taten folgen.	95	1,86
<b>2. „Leading by Example“:</b> Führungskräfte leben das gewünschte Verhalten vor und bewegen so durch die Demonstration davon, dass Sie den Wandel ernst nehmen, die ihnen unterstellten Individuen dazu, sich ebenfalls anders zu verhalten. Sie zeigen auch, dass es sich nicht nur um Floskeln handelt, sondern die Veränderung ernsthaft in der Realität umgesetzt wird.	69	1,56
<b>3. Performance Management:</b> Durch die Umgestaltung bzw. das Design von Anreizsystemen werden Individuen dazu motiviert, ein Verhalten an den Tag zu legen, das im Einklang mit dem Veränderungsziel steht. Hierbei wird berücksichtigt, dass auch die Anreize selbst zum Veränderungsziel passen.	48	1,45
<b>4. Nudging:</b> Durch Veränderungen der Rahmenbedingungen und das Bieten von Anreizen (to nudge: englisch für anstupsen) wird versucht, die Entscheidungen von im Unternehmen beschäftigten Individuen in eine gewünschte Richtung zu lenken	41	2,73
<b>5. Führungskräfteentwicklung:</b> Durch Trainings, Workshops und Weiterbildungsmaßnahmen wird die Führungsmannschaft eines Unternehmens darin geschult, neue Verhaltensweisen zu verinnerlichen und anzuwenden.	40	1,53
<b>6. Personalentwicklung:</b> Durch flächendeckende Trainings, Workshops und Weiterbildungsmaßnahmen wird die breite Masse an Mitarbeitern darin trainiert, neue Verhaltensweisen an den Tag zu legen.	32	1,23
<b>7. Rekrutierung:</b> Durch die Entwicklung von Richtlinien bzw. Anforderungen an neue Mitarbeiter und das Anwenden dieser zum Filtern von Bewerbern sollen nur noch Bewerber eingestellt werden, deren Verhalten zu der anvisierten Veränderung passt.	30	1,42
<b>8. Inkubatoren/ Change Agenten:</b> Es werden Personen oder Personengruppen innerhalb des Unternehmens ausgebildet oder neue externe Individuen akquiriert, um explizit eine neue Art von Verhalten im Unternehmen zu verbreiten und die Veränderung voranzutreiben.	29	1,31
<b>9. Storytelling:</b> Es werden Geschichten, Mythen und Legenden geschaffen, entwickelt und kommuniziert, die symbolisch und sinnbildlich neue Verhaltensformen idealisieren und diese justifyieren.	23	1,76
<b>10. Talent Management:</b> Talente, Mitarbeiter und Führungskräfte, die dem Verhalten entsprechen, auf welches abgezielt wird oder die sich durch eine besonders engagierte Umsetzung dessen hervortun, was erreicht werden soll, werden entsprechend gefördert bzw. befördert.	23	1,43
<b>11. Umgestaltung kultureller Manifestationen:</b> Umgestaltung der Räumlichkeiten und anderer kultureller Manifestationen (Artefakte) des Unternehmens in eine Richtung, die stimmig mit dem Veränderungsvorhaben ist. Bspw. Symbole, Raumaufteilung etc.	20	1,67
<b>12. Schutzräume:</b> Es werden durch regulatorische oder strukturelle Maßnahmen Schutzräume geschaffen, innerhalb derer Organisationsmitglieder neue Verhaltensweisen erproben können, ohne durch bis dato vorherrschende Rahmenbedingungen davon abgehalten oder daran gehindert zu werden.	16	1,14
<b>13. Gamification:</b> Entwicklung und Integration spielerischer Elemente, die die Entscheidungen und das Verhalten von Individuen in eine gewünschte Richtung bewegen sollen.	15	3

<b>14. Feedback:</b> Erteilen von regelmäßigem Feedback an von Veränderungen Betroffene in Bezug auf durchzuführende bzw. durchgeführte Veränderungen, um Erwartungen zu kommunizieren und Orientierung zu geben.	11	1,22
<b>15. Zielsysteme:</b> Durch eine Veränderung von Kennzahlen und einer Neudefinition von Zielen und dem, was als Erfolg gemessen wird, werden neue Entscheidungen und Verhaltensweisen angeregt.	10	1,11
<b>16. Personalfreisetzung:</b> Im Unternehmen beschäftigte Individuen, die sich einer angestrebten Veränderung gegenüber konsequent verweigern oder diese aktiv behindern, werden leistungsunabhängig freigesetzt.	9	1,5
<b>17. Quick Wins:</b> Erfolge, die bei einem Veränderungsvorhaben erzielt werden, werden öffentlichkeitswirksam gefeiert. Schon bei der Planung des Veränderungsvorhabens werden Meilensteine so gesetzt, dass diese schnell erreicht werden können.	9	1,13
<b>18. Aufstellen von Regeln und Verhaltensnormen:</b> Die gewünschten Änderungen im Verhalten von Individuen werden formal als Regeln festgehalten.	7	1

Tabelle 5: Methoden zur Beeinflussung der Unternehmenskultur - Eigene Darstellung

### 5.3 Erfolgsfaktoren zur Beeinflussung der Unternehmenskultur

Als Drittes wurden Erfolgsfaktoren zur Veränderung der Unternehmenskultur identifiziert. Hierunter werden Einflussfaktoren verstanden, deren Berücksichtigung im Rahmen von Kulturveränderungsvorhaben, basierend auf der erschlossenen Evidenz, die Chancen auf eine erfolgreiche Kulturveränderung erhöhen. Die 15 identifizierten Erfolgsfaktoren werden nachfolgend in *Tabelle 6* aufgeführt, wobei hier erneut pro Faktor jeweils eine kurze Beschreibung sowie Evidenzwert und Qualitätswert angegeben werden.

Erfolgsfaktoren (15 C) <sup>369</sup>	EW	QW
<b>1. Konsistenz &amp; Kohärenz (Consistency):</b> Passung aller implementierten Maßnahmen untereinander und zum größeren Bild der geplanten Veränderung.	102	1,70
<b>2. Kontinuität (Continuity):</b> Kontinuierliches verfolgen von Maßnahmen und Zielen über einen längeren Zeitraum hinweg.	50	1,35
<b>3. Dialog und Beteiligung (Co- Creation):</b> Stetiger Dialog mit von Veränderung Betroffenen. Beteiligung derer und Einbezug ihrer Bedürfnisse.	48	1,50
<b>4. Klarheit (Clarity):</b> Klare, verständliche Definition und Kommunikation von Zielen, Erwartungen und Verantwortlichkeiten.	47	1,47

<sup>369</sup> In englischer Sprache ließen sich für jeden der identifizierten Punkte Beschreibungen finden, die mit dem Buchstaben „C“ beginnen. Diese Beschreibungen wurden jeweils der deutschen Beschreibung hinzugefügt. Es könnte somit bei weiterer Verwendung der in dieser Arbeit aufgeführten Erfolgsfaktoren von den „15 C's“ die Rede sein. Aus Gründen der Vereinfachung wird nachfolgend immer der englische Begriff als Referenz herangezogen.

<p><b>5. Kulturbewusstsein (Consciousness):</b></p> <p>Bewusstmachen der aktuellen Kultur und deren Subkulturen sowie deren Berücksichtigung bei der Konzeption von Veränderungsplänen. Darüber hinaus regelmäßige Überprüfung der Veränderung.</p>	47	1,24
<p><b>6. Bereitschaft der Führung den Wandel zu tragen (Commitment):</b></p> <p>Mobilisierung des Top Teams und der Führungskräfte dazu, den Wandel zu unterstützen und ihn aktiv im Unternehmen voranzutreiben.</p>	40	1,54
<p><b>7. Gemeinsames Ziel und Vision (Common Goal &amp; Compelling Vision):</b></p> <p>Umrahmen der Veränderung als gemeinsames Ziel, mit der Absicht, das Engagement der Mitarbeiter zu steigern z. B. durch eine attraktive Vision.</p>	40	1,21
<p><b>8. Transparenz in der Kommunikation (Communication):</b></p> <p>Transparente Kommunikation über das, was passiert, wie es passiert und warum es passiert.</p>	30	1,30
<p><b>9. Konsequentes Handeln (Consequence):</b></p> <p>Konsequente Umsetzung und leistungsunabhängige Sanktionierung bei Verweigerung gegen oder Behinderung von Veränderungsvorhaben.</p>	27	1,42
<p><b>10. Kaskadierende Ausbreitung (Cascading Spread):</b></p> <p>Beginn mit Überzeugung der Top Führungskräfte von Wandel, dann kaskadierende Überzeugung des mittleren und unteren Managements (Top Down). Final Überzeugung von Mitarbeitern und Integration derer Bedürfnisse (Bottom Up).</p>	27	1,23
<p><b>11. Planung von Maßnahmen (Concept):</b></p> <p>Umfängliche Konzeption, Planung und Abstimmung von zu ergreifenden Maßnahmen vor Beginn des Veränderungsvorhabens.</p>	25	1,25
<p><b>12. Akquirieren einer kritischen Masse (Critical Mass):</b></p> <p>Gewinnen einer ausreichend großen Gruppe an im Unternehmen beschäftigten Individuen für die Unterstützung des Veränderungsvorhabens.</p>	25	1,67
<p><b>13. Konzentration auf konkrete Bereiche &amp; Ziele (Concentration):</b></p> <p>Konzentration der Veränderungsabsichten auf konkrete Themenbereiche, auch innerhalb größerer Veränderungsvorhaben, um so Schritt für Schritt die Veränderung voranzutreiben.</p>	15	1,15
<p><b>14. Ansatz an mehreren Ansatzpunkten (Complex):</b></p> <p>Implementierung pluralistischer Maßnahmen, die an möglichst vielen Hebeln zur Veränderung gleichzeitig ansetzen und auf das gleiche Ziel hinarbeiten.</p>	11	1,10
<p><b>15. Konstruktivität (Constructivity):</b></p> <p>Aufbauen des Veränderungsvorhabens auf vorhandenen Stärken im Unternehmen und Würdigung des Vorhandenen.</p>	9	1,13

Tabelle 6: Erfolgsfaktoren bei der Beeinflussung der Unternehmenskultur – Eigene Darstellung



## **6 Diskussion der Ergebnisse**

In diesem Kapitel werden die in Kapitel 5 dargestellten Ergebnisse unter Bezugnahme auf den theoretisch konzeptionellen Teil der Arbeit (Kapitel 3) verdichtet und zueinander in Relation gesetzt, was in der Beantwortung der Forschungsfragen (F3) und (F4) resultiert. Anschließend werden die Ergebnisse einer Analyse unterzogen und in den wissenschaftlichen Kontext eingeordnet, bevor deren Limitationen adressiert und Empfehlungen für weitere Forschungen gegeben. Final wird auf den konkreten Nutzen der Ergebnisse für die Praxis eingegangen.

### **6.1 Verdichtung der Ergebnisse**

Die in Kapitel 5 dargestellten Ergebnisse weisen in Teilen thematische Ähnlichkeiten auf, die es ermöglichen, diese zu Zwecken der verbesserten Übersichtlichkeit noch weiter zu verdichten. Eine solche Verdichtung wird nachfolgend für Ansatzpunkte und Methoden sowie Erfolgsfaktoren zur Beeinflussung von Unternehmenskulturen unternommen.

#### **6.1.1 Ansatzpunkte**

Den mit großem Abstand wirksamsten Ansatzpunkt zur Beeinflussung der Unternehmenskultur stellen, gemessen am Evidenzwert, hochrangige Führungskräfte und das Top Management dar (EW 110). Auch der Ansatz bei Multiplikatoren, also teils formalen, teils informalen Führungspersonen erreicht einen im Gesamtvergleich hohen EW von 45. Zusammengefasst ergibt sich für den Ansatz bei formalen und Informalen Führungspersonen somit ein EW von 155. Dies deckt sich mit den zuvor theoretisch konzeptionell erarbeiteten Erkenntnissen, dass es vor allem Individuen mit Gestaltungsmacht im Unternehmen sind, die die Kultur beeinflussen können.

Die zweithöchste Wirksamkeit, gemessen am Evidenzwert, hat der Ansatz bei: Kommunikationswegen & Kommunikationsweise (EW 49). Geschichten, die als Ansatzpunkt auf einen mittleren EW von 27 kommen und die ebenfalls als kommunikativer Faktor betrachtet werden können, lassen sich mit dem Faktor „Kommunikationskanäle & Kommunikationsweise“ unter dem Ansatzpunkt Kommunikation zusammenfassen (EW 76).

Der Ansatz beim Personal eines Unternehmens hat mit einem überdurchschnittlichen EW von 42, gemessen am Evidenzwert, die vierthöchste Wirksamkeit bei

der Beeinflussung der Unternehmenskultur und ist damit in etwa so wirksam wie der Ansatz bei Multiplikatoren.

Einen durchschnittlichen Evidenzwert und damit eine mittelmäßige Wirksamkeit lässt sich für den Ansatz bei der Umgebung und den Ansatz bei Regeln feststellen (jeweils EW 31). Weniger wirksam scheint der Ansatz bei Strukturen (EW 17) und Prozessen (EW 10) zu sein. Regeln, Strukturen und Prozesse werden nachfolgend als formale Rahmenbedingungen (EW 58) zusammengefasst.

Auch hier können insgesamt zuvor gewonnene theoretische Erkenntnisse bestärkt werden, da kein Ansatzpunkt identifiziert werden konnte, der direkt bei der Unternehmenskultur anzusetzen versucht. Alle identifizierten, durch Evidenzwerte belegten Faktoren sind Ansatzpunkte, die durch eine Veränderung der vorfindlichen „entscheidbaren“ Rahmenbedingungen darauf abzielen, die Kultur bzw. Summe der bestehenden Entscheidungsprämissen indirekt zu beeinflussen.

Es lassen sich übergeordnet folgende Ansatzpunkte zur wirksamen Beeinflussung von Unternehmenskulturen festhalten: 1. Formale und informale Führungspersonen (EW 155), 2. Kommunikation (EW 76), 3. Formale Rahmenbedingungen (EW 58), 4. Personal (EW 42), 5. Umgebung (EW 31).

### **6.1.2 Methoden**

Bei den identifizierten Methoden setzt sich das Bild fort, welches für die Ansatzpunkte zur Kulturbeeinflussung gezeichnet wurde. Die mit Abstand größte Wirksamkeit weisen, gemessen am Evidenzwert, Methoden auf, die bei formalen und informalen Führungspersonen ansetzen. Hierzu zählen: Symbolisches Management (EW 95), „Leading by Example“ (EW 69) und Führungskräfteentwicklung (EW 40).

Methoden, die beim Personal ansetzen, also auf dessen Entwicklung oder Umstrukturierung abzielen, weisen mittelmäßige Evidenzwerte auf, sind aber sehr zahlreich vertreten. Hierzu zählen: Personalentwicklung (EW 32), Rekrutierung (30), Inkubatoren/ Change Agenten (EW 29), Talente Management (EW 23) und Personalfreisetzung (EW 9).

Bei Methoden, die bei formalen Rahmenbedingungen ansetzen, scheint Performance Management (EW 48) eine besonders hohe Wirksamkeit aufzuweisen. Der Aufbau von Schutzräumen (EW 16), die Modifikation von Zielsystemen (EW

10) und das Aufstellen von Regeln und Verhaltensnormen (EW 7), die ebenfalls diesem Ansatzpunkt zugeordnet werden können, weisen relativ niedrige Evidenzwerte auf.

Überraschend ist, dass Methoden, die bei der Kommunikation ansetzen - Storytelling (EW 23), Feedback (EW 11) und Quick Winns (EW 9) - nur durchschnittliche bis niedrige Evidenzwerte aufweisen können, obwohl Kommunikation als Ansatzpunkt einen relativ hohen Evidenzwert erzielt.

Für den Ansatz bei der Umgebung kann lediglich eine Methode identifiziert werden: die Umgestaltung kultureller Manifestationen (EW 20).

Methoden, die keinem Ansatzpunkt direkt zugeordnet werden können, sind einerseits Nudging, das einen hohen EW von 40 erreicht, was auf eine hohe Wirksamkeit hindeutet, und Gamification, das einen relativ niedrigen EW von 15 erreicht. Auffällig ist, dass beide Methoden außergewöhnlich hohe Qualitätswerte aufweisen (Nudging 2,73, Gamification 3)<sup>370</sup>, was von einer hohen Qualität der zugrunde liegenden Evidenz zeugt.

Die Zuordnung einzelner Methoden pro Ansatzpunkt kann in übersichtlicher Form der nachfolgenden *Abbildung 9* entnommen werden.

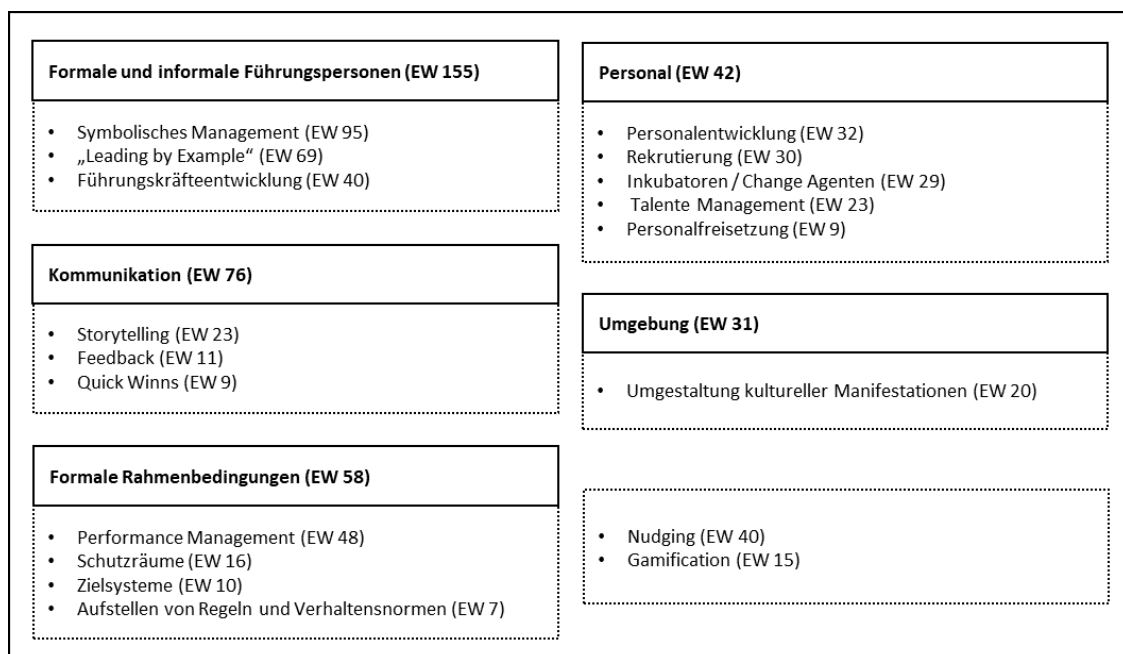


Abbildung 9: Zusammenführung von Ansatzpunkten und Methoden zur Beeinflussung der Unternehmenskultur – Eigene Darstellung

<sup>370</sup> Zum Vergleich: der nächsthöchste Qualitätswert liegt bei 1,86 (Symbolisches Management)

### 6.1.3 Erfolgsfaktoren

Genauso wie die Ansatzpunkte, lassen sich auch identifizierte Erfolgsfaktoren weiter verdichten. Im Falle der Erfolgsfaktoren lassen sich diese zu sechs „Geboten“ für eine Verbesserung der Erfolgchancen von Kulturveränderungsvorhaben zusammenführen.

*Ganzheitlich ansetzen (EW 137):* Maßnahmen sollten vor ihrer Implementierung sorgfältig geplant und aufeinander abgestimmt werden (Concept, EW 25). Bei deren Implementierung sollte darauf geachtet werden, dass diese aus mehreren Richtungen auf das gleiche Ziel hinarbeiten (Complex, EW 11) und in sich möglichst widerspruchsfrei sind (Coherency, EW 102).

*Betroffene beteiligen (EW 113):* Es sollte versucht werden, von Veränderungen Betroffene durch deren aktive Beteiligung (Co-Creation, EW 48) und eine ansprechende Vision bzw. ein gemeinsames Ziel (Compelling Vision, EW 40) für den Veränderungsprozess zu gewinnen (Critical Mass, EW 25).

*Führung an Bord holen (EW 94):* Führungskräfte sollten, angefangen mit dem Top Management, Top Down in das Veränderungsvorhaben integriert werden (Cascading Spread, 27). Sie sollten das Veränderungsvorhaben aktiv unterstützen (Commitment, EW 40) und dessen Zielen entsprechend konsequent handeln (Consequence, EW 27).

*Klarheit schaffen (EW 77):* Es sollte klar und deutlich gemacht werden, auf was das Veränderungsvorhaben abzielt und welche Erwartungen damit verbunden sind (Clarity, EW 47). Es sollte außerdem transparent über Hintergründe von Maßnahmen sowie Veränderungen aufgeklärt werden (Communication, EW 30).

*Fokus aufrecht erhalten (EW 65):* Alle ergriffenen Maßnahmen sollten sich auf konkrete Themenbereiche fokussieren (Concentration, EW 15) und über einen längeren Zeitraum hinweg verfolgt werden (Continuity, EW 50).

*Kulturbewusst handeln (EW 56):* Die vorhandene Kultur sollte bekannt sein und im Rahmen von Veränderungsvorhaben sowie deren Umsetzung berücksichtigt werden (Consciousness, EW 47). Hierbei sollte das Vorhandene gewürdigt und konstruktiv darauf aufgebaut werden (Constructivity, EW 9).

## **6.2 Analyse der Ergebnisse**

Es zeigt sich insgesamt, dass Führungskräfte (besonders hochrangige), auf Basis der vorliegenden Evidenz, mit Abstand den größten Einfluss auf die Unternehmenskultur zu haben scheinen. Dies zeigt sich an den überdurchschnittlich hohen Evidenzwerten, der mit Führungspersonen in Verbindung stehenden Methoden und Ansatzpunkte sowie Erfolgsfaktoren und deckt sich mit den Annahmen aus Kapitel 3. Ein möglicher Grund hierfür ist einerseits die formale Entscheidungsmacht, mit der Führungskräfte ausgestattet sind und die ihnen quasi per „Gesetz“ die Möglichkeit einräumt, Einfluss auf vorzufindende Entscheidungsprämissen zu nehmen. Andererseits scheint es auch die Vorbildfunktion von Führungspersonen (formal oder informal) zu sein, die maßgeblichen Einfluss darauf hat, wie sich Individuen im Unternehmen Verhalten und Entscheidungen treffen, was bspw. an den außergewöhnlich hohen Evidenzwerten für „Symbolisches Management“ und „Leading by Example“ ersichtlich wird.

Insgesamt konnten mehrere Ansatzpunkte und zahlreiche Methoden identifiziert werden, die sich, sieht man von jenen ab, die mit Führungskräften im Zusammenhang stehen, gemessen an ihrem Evidenzwert, nicht exzeptionell voneinander unterscheiden. Dies kann als Hinweis dafür gedeutet werden, dass auch die im theoretisch konzeptionellen Teil der Arbeit postulierte Annahme: Kultur könne nur durch eine Veränderung des Gesamtkontextes effektiv beeinflusst werden, sich mit den dargelegten Ergebnissen deckt. Auch das abgeleitete Gebot „Ganzheitlich ansetzen“ (EW 137) und darunter subsumierte Erfolgsfaktoren untermauern diese Argumentation.

Die Erfolgsfaktoren „Betroffene beteiligen“ (EW 113), „Kulturbewusst handeln“ (EW 56) und „Klarheit schaffen“ (EW 77) sind starke Hinweise darauf, dass Unternehmenskultur nichts ist, das einfach linear verordnet werden kann, sondern das nur unter Einbezug der von der Veränderung Betroffenen und unter Berücksichtigung der im System vorhandenen Eigenheiten angefasst werden kann.

Der Ansatzpunkt der Kommunikation, aber auch die mit der Kommunikation verbundenen Erfolgsfaktoren erreichen relative hohe Evidenzwerte, wohingegen die mit Kommunikation verbundenen Methoden jeweils nur relativ niedrige Evidenzwerte erreichen. Dies könnte darauf hindeuten, dass Kommunikation zwar eine wichtige Rolle bei Veränderungsvorhaben der Kultur spielt, hierbei jedoch

womöglich eher als Unterstützungsprozess für implementierte Maßnahmen als für die direkte Veränderung von Entscheidungsprämissen relevant ist.

Die Tatsache, dass die Methoden Gamification und Nudging einen so außergewöhnlich hohen Qualitätswert erzielen konnten, deutet darauf hin, dass die zugrunde liegende Evidenz für die Wirksamkeit dieser Methoden besonders valide ist. Es lässt sich im Falle von Nudging argumentieren, dass eine Veränderung des Gesamtkontextes durch den Ansatz an den genannten Ansatzpunkten und durch die Nutzung der genannten Methoden, als ein einziger komplexer „Nudge“ verstanden werden kann. Dies würde erneut die Wichtigkeit und Effektivität eines ganzheitlichen Ansatzes unterstreichen.

Unter Bezug auf die in Kapitel 3 dieser Arbeit erarbeiteten Annahmen lässt sich konkludieren, dass aufgrund der systemisch komplexen Beschaffenheit von Unternehmenskulturen wohl keine der aufgezeigten Ansatzpunkte, Methoden und Erfolgsfaktoren zu einer linear kausalen Beeinflussung der Unternehmenskultur führen können. Eine zielgerichtete Veränderung ist somit unter der Prämisse, einen bestimmten Zielpunkt deterministisch erreichen zu wollen, nicht möglich. Die dargelegten Ergebnisse weisen jedoch insgesamt darauf hin, dass eine zielgerichtete Beeinflussung im Sinne einer geplanten Veränderung in eine gewünschte Richtung auf probabilistischer Basis durch eine ganzheitliche Veränderung des Kontextes im Bereich des Möglichen liegt.

### **6.3 Einordnung der Ergebnisse**

In Bezug auf bestehende Literatur, die sich mit Ansatzpunkten, Methoden und Erfolgsfaktoren zur Veränderung von Unternehmenskulturen befasst, muss an dieser Stelle festgehalten werden, dass die erarbeiteten Ergebnisse keine grundsätzlich neuen oder vollkommen unerwarteten Erkenntnisse darstellen. Dies ist nur logisch, da die gesammelten Informationen, die als Input zugeführt wurden, ausschließlich aus bereits bestehender Literatur gewonnen wurden.

Die Leistung der vorliegenden Arbeit besteht darin, dass der Komplex an vielfältigen Informationen systematisch durchkämmt wurde und die extrahierten Erkenntnisse in kompakter, systematischer und übersichtlicher Form zusammengeführt wurden. Die Arbeit liefert somit einen Beitrag dazu, die in der Einführung problematisierte, undurchsichtige Informationslage zu entwirren, welche im Bereich der Literatur zu Kulturveränderungen vorzufinden ist. Die dargelegten

Ergebnisse helfen dabei, ein klareres Bild darüber zu erlangen, worauf es bei Beeinflussungsvorhaben, die die Unternehmenskultur betreffen, ankommt und welche Ansatzpunkte und Methoden hier als wirksam erachtet werden können. Die Ergebnisse, die im Verlauf der Erarbeitung immer wieder mit unterschiedlichen Praktikern reflektiert wurden, liefern somit eine praxisfreundliche und evidenzbewusste Übersicht für die Auseinandersetzung mit Kulturveränderungsvorhaben.

Eine Stärke der Ergebnisse ist es hierbei, dass diese sich nicht auf eine spezielle Unternehmensform bzw. -größe beziehen, sondern sich auf der Makroebene mit der Thematik auseinandersetzen. Die identifizierten Ansatzpunkte, Methoden und Erfolgsfaktoren sollten demnach unabhängig davon, in welchem Land, welchem kulturellen Kontext oder welcher Branche ein Unternehmen tätig ist und unabhängig davon, in welcher Form es organisiert ist, in der Tendenz ihre Gültigkeit behalten.

#### **6.4 Limitationen der Ergebnisse**

Grundsätzlich stellt sich die Frage, wie die dargestellte Evidenz zu bewerten ist. Hier gilt es eine realistische Einschätzung über deren Aussagekraft zu treffen. Wenngleich zum Erlangen der dargestellten Ergebnisse eine ganze Reihe verschiedener Formen von Evidenz herangezogen wurden, können diese nicht den Anspruch haben als umfassende Wahrheit verstanden zu werden. Gibbons (2016) merkt an, dass auch die beste Evidenz immer nur ein Hinweis in die richtige Richtung ist.<sup>371</sup> Unter Bezug auf Tranfield, Denyer und Smart (2003) ist darüber hinaus immer davon auszugehen, dass die identifizierte Evidenz mit großer Wahrscheinlichkeit unvollständig ist.<sup>372</sup> Die Ergebnisse sind daher als Hinweise bzw. Stützen zu verstehen, die bei der Auseinandersetzung mit der Beeinflussung von Unternehmenskulturen einen Rahmen der Orientierung darstellen können. Die über den Evidenzwert vorgenommene Bewertung zeigt demnach keine absolute Rangordnung verschiedener Faktoren auf, sondern weist auf mehr oder weniger starke Tendenzen hin.

Inhaltlich sind die Ergebnisse insofern einer Einschränkung unterworfen, dass z. B. keine Aussage darüber getroffen werden kann, wie einzelne Faktoren in

---

<sup>371</sup> Vgl. (Gibbons, 2015, p. 260). Siehe auch (Barends, Rousseau, & Briner, 2014, p. 14); (Kornmeier, 2007, S. 106)

<sup>372</sup> Vgl. (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003, p. 219)

Kombination miteinander wirken oder wie diese sich womöglich gegenseitig einschränken. Dies war im Rahmen der angewandten Vorgehensweise und innerhalb der Grenzen dieser Arbeit nicht zu ermitteln. Darüber hinaus ließe sich wohl durch eine detaillierte Auseinandersetzung mit den identifizierten Ansatzpunkten, Methoden und Erfolgsfaktoren jeweils eine eigene Forschungsarbeit verfassen. Eine detaillierte Auseinandersetzung mit Vor- bzw. Nachteilen verschiedener Ansatzpunkte sowie der „optimalen“ Ausgestaltung und Anwendung von Methoden und Erfolgsfaktoren wurde deshalb in dieser Arbeit unterlassen, um den Umfang nicht erheblich zu überschreiten.

## **6.5 Empfehlung für weitere Forschung**

An den vorab angeführten Limitationen können zukünftige Untersuchungen ansetzen. Ein interessanter Ansatzpunkt ist es sicherlich, einzelne Ansatzpunkte, Methoden und Erfolgsfaktoren zur Kulturveränderung detaillierter und tiefergehend zu examinieren. Denkbar wäre es, die in dieser Arbeit angewandte Vorgehensweise explizit für einzelne identifizierte Faktoren zu wiederholen. So wäre es möglich, die Qualität der zugrunde liegenden Evidenz weiter zu erhöhen und zu spezifizieren. Hier könnte besonders eine Auseinandersetzung mit der Verhaltensforschung verwandten Themenfeldern wie „Choice Architecture“ einen relevanten Mehrwert liefern. Eine weitere Möglichkeit wäre es, die erarbeiteten Ergebnisse als Ansatzpunkt zu nutzen und diese z. B. durch die Durchführung von Experteninterviews empirisch zu validieren bzw. falsifizieren und zu erweitern.

Als mögliche Schwerpunkte kommen hier z. B. die Erforschung der Interdependenzen zwischen einzelnen Ansatzpunkten und Methoden sowie die konkrete Ausgestaltung und Anwendung von Methoden und Erfolgsfaktoren im Rahmen eines Kulturveränderungsprozesses infrage. Nicht zuletzt könnte auch die Frage danach, ob und wie sich Ansatzpunkte, Methoden und Erfolgsfaktoren sinnbringend in einen Prozess zur Kulturveränderung integrieren lassen und wie ein solcher Prozess basierend auf der verfügbaren Evidenz idealerweise aussehen sollte, einen relevanten praktischen Mehrwert liefern.

## **6.6 Nutzen für die Praxis**

Es gilt an dieser Stelle zu bewerten, welchen Nutzen die dargestellten Ergebnisse für die Praxis haben. Aus Sicht des Autors gibt es hier zwei verschiedenen Arten



von Nutzen. Einerseits der Erkenntnisgewinn und andererseits die angewandte Nutzung der Ergebnisse als Planungs- und Analysetool.

### **6.6.1 Erkenntnisgewinn**

Für Praktiker, im speziellen Manager und Berater, die es auf eine Veränderung der Unternehmenskultur abgesehen haben, stellt diese Arbeit eine evidenzbewusste Grundlage für den Umgang mit Unternehmenskulturen und deren Beeinflussung dar. Hier kann sie womöglich dazu beitragen, bestehende Steuerungsfantasien und Annahmen, die Kultur betreffend, zu relativieren und Anhaltspunkte darüber zu liefern, wie eine wirksame und erfolgreiche Beeinflussung erreicht werden kann. Generell bedeuten die Ergebnisse für Manager und Berater, dass mit einer deterministisch kausalen Beeinflussung nicht gerechnet werden kann und dass isolierte Maßnahmen wenig erfolgversprechend sind. Stattdessen sollten Praktiker ganzheitliche Maßnahmen planen und implementieren sowie einen besonderen Fokus darauflegen, formale und informale Führungskräfte als Unterstützer und Promotoren des Veränderungsvorhabens zu gewinnen. Hierbei sollten sie stets die Beschaffenheit der vorhandenen Kultur berücksichtigen und die vom Veränderungsvorhaben betroffenen Individuen einbeziehen.

### **6.6.2 Ergebnisse als Planungs- und Analysetool**

Die erarbeiteten Ansatzpunkte und Methoden zur Beeinflussung von Unternehmenskulturen können von Praktikern als Orientierungspunkte bei der Planung von Kulturveränderungen herangezogen werden. Hierbei können die aufgezeigten Faktoren als eine Art Check Liste verwendet werden, die nach und nach im Zuge der Erstellung eines ganzheitlichen Maßnahmenplans abgearbeitet wird (z. B. unter Nutzung von *Abbildung 9*).

Theoretisch kann eine solche Form von Check Liste auch zur Analyse der vorhandenen Unternehmenskultur genutzt werden, indem jeweils überprüft wird, wie aufgeführte Einflussfaktoren derzeit gestaltet sind und was das über die Kultur aussagt. Selbiges gilt für Methoden. Hier ließe sich anhand einer Check Liste überprüfen, in welcher Form welche Methoden derzeit praktiziert werden und welche womöglich gar nicht bewusst zur Anwendung kommen.<sup>373</sup>

---

<sup>373</sup> Vielen Dank an dieser Stelle an meinen Freund und Kollegen Wolfram Theymann, der im Gespräch entscheidend zu der Entstehung dieser Idee beitrug.

## 7 Fazit

Unternehmenskulturen gelten in einer immer komplexer werdenden gesamtwirtschaftlichen Situation als ein wichtiger Faktor zur Bewahrung der Überlebensfähigkeit von Unternehmen. Jedoch ist das Wissen darüber, worum es sich bei Unternehmenskulturen überhaupt handelt und was sich im Umgang mit diesen als praktikabel erweist, in der Praxis nicht sonderlich ausgeprägt. Dies ist einerseits einer undurchsichtigen Informationslage, aber auch einer anhaltenden Diskussion und verschiedenen Sichtweisen unter Theoretikern über die Natur von Unternehmenskulturen selbst geschuldet.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit war es, an dem Problem der undurchsichtigen Informationslage in der Literatur zur Unternehmenskultur anzusetzen und auf Basis einer systematisch durchgeführten Literaturrecherche ein grundlegendes Verständnis dafür zu schaffen, was Kultur ist und inwiefern diese zielgerichtet beeinflusst werden kann. Darüber hinaus sollten wirksame bzw. evidenzbasierte Ansatzpunkte, Methoden und Erfolgsfaktoren zur Beeinflussung der Unternehmenskultur identifiziert werden. Die zu beantwortenden Forschungsfragen setzten sich demnach mit Perspektiven auf Unternehmenskultur (F1), der Möglichkeit von deren zielgerichteter Beeinflussbarkeit (F2), wirksamen Ansatzpunkten und Methoden zu deren Beeinflussung (F3) sowie Erfolgsfaktoren zu deren wirksamer Beeinflussung (F4) auseinander.

Um für die Auseinandersetzung mit der Thematik relevante und qualitativ hochwertige Informationen zu erlangen, wurde eine systematische Literaturrecherche auf Basis eines gründlichen, transparenten und reproduzierbaren Prozesses durchgeführt. Durch ein mehrstufiges Auswahlverfahren konnten so 122 verschiedene Texte identifiziert werden, die für die Bearbeitung der Forschungsfragen einbezogen wurden. Die aus den identifizierten Texten extrahierten Informationen wurden zunächst im Kapitel 3 der Arbeit dazu genutzt, um auf theoretisch konzeptionelle Weise die Forschungsfragen F1 und F2 zu bearbeiten. Gleichzeitig wurde hier ein Kulturmodell entwickelt und die theoretische Grundlage für die Auseinandersetzung mit den Forschungsfragen F3 und F4 geschaffen. Diese Auseinandersetzung fand in den Kapiteln 5 und 6 statt, nachdem im Kapitel 4 ein eigens für deren Beantwortung (F3 + F4) entwickeltes Verfahren beschrieben wurde.

Grundsätzlich lässt sich auch mithilfe dieser Arbeit nicht eindeutig definieren, was Unternehmenskultur ist. Insgesamt lassen sich jedoch in der theoretischen Auseinandersetzung mit Unternehmenskulturen drei wesentliche Perspektiven identifizieren, deren jeweilige Einnahme weitreichende Konsequenzen für die Beeinflussbarkeit von Unternehmenskulturen hat.

Der ersten Perspektive nach haben Unternehmen eine Unternehmenskultur, die als eine im Unternehmen vorzufindende Variable betrachtet werden kann und die sich anhand sichtbarer Manifestationen beobachten und deuten lässt. Ähnlich wie andere variable Elemente z. B. Größe der Technologie lässt sie sich relativ einfach und zielgerichtet durch das Management gestalten. Der zweiten Perspektive nach sind Unternehmen insgesamt als Kulturen zu betrachten. Die Kultur wird hier als Metapher für unsichtbare, komplexe Wirkungsmechanismen innerhalb eines Unternehmens verstanden, die sich kontinuierlich durch unterschiedlichste Einflüsse verändern und die nicht zielgerichtet beeinflusst werden können. Es ist hier lediglich möglich zu versuchen, die Kultur interpretativ zu erfassen und sie bei zukünftigen Handlungen zu berücksichtigen. Die dritte Perspektive betrachtet Unternehmenskultur als ein dynamisches Konstrukt. Sie stellt quasi eine Kombination der ersten beiden Perspektiven dar. Unternehmen sind und haben dieser Perspektive nach gleichzeitig Kulturen. Die Unternehmenskultur wird insgesamt als ein Konstrukt aus sichtbaren und unsichtbaren Elementen verstanden, die sich fortlaufend dynamisch entwickeln, sich gegenseitig beeinflussen und die lediglich indirekt durch das Management beeinflusst werden können. Es lässt sich auf Basis dieser Arbeit keine Aussage darüber treffen, welche die „richtige“ Perspektive ist, da innerhalb ihrer jeweiligen Argumentationslinien alle drei Sinn ergeben. Da sie Stärken der beiden anderen Perspektiven vereint bzw. deren Schwächen minimiert und auf Basis der gesichteten Literatur die Komplexität der Thematik am ehesten zu berücksichtigen scheint, wurde im Rahmen dieser Arbeit die dritte Perspektive als am tragfähigsten erachtet und für die weitere Bearbeitung des Forschungsproblems eingenommen. (A1)<sup>374</sup>

Für die zielgerichtete Beeinflussbarkeit von Unternehmenskultur bedeutet das, dass diese nur eingeschränkt möglich ist. Die dynamisch komplexe Natur der

---

<sup>374</sup> Die Antworten auf die gestellten Forschungsfragen F1-F4 werden hier jeweils mit den Kürzeln A1-A4 gekennzeichnet.

Unternehmenskultur macht es unmöglich, linear deterministisch vorherzusagen, wie sich Veränderungsmaßnahmen letztendlich auf die Kultur auswirken. Kultur kann somit aus Sicht dieser Arbeit nur auf probabilistischer Basis indirekt „über Bande“ verändert werden. Das bedeutet, dass lediglich durch die Einflussnahme auf konkret gestaltbare Elemente im Unternehmen Trendkanäle bzw. kontextuelle Bedingungen geschaffen werden können, die eine Entwicklung der vorhandenen Unternehmenskultur in eine gewünschte Richtung begünstigen. (A2)

Zur wirksamen Beeinflussung einer solchen Entwicklung konnten, auf Grundlage der recherchierten Quellen, fünf verschiedene Ansatzpunkte und 18 verschiedene Methoden identifiziert werden. Basierend auf dem verwendeten Quantifizierungsverfahren erweist es sich als mit Abstand am wirksamsten, bei formalen und informalen Führungspersonen anzusetzen. Identifizierte Methoden, die diesem Ansatzpunkt zugeordnet werden können, sind: Symbolisches Management, „Leading by Example“ und Führungskräfteentwicklung. Dem Ansatzpunkt Personal können die Methoden Personalentwicklung, Rekrutierung, Inkubatoren/ Change Agenten, Talente Management und Personalfreisetzung zugeordnet werden. Eine weitere Ansatzmöglichkeit stellt eine Veränderung der formalen Rahmenbedingungen dar. Diesem Ansatzpunkt können die Methoden: Performance Management, Aufbau von Schutzräumen, Modifikation von Zielsystemen sowie das Aufstellen von Regeln und Verhaltensnormen zugeordnet werden. Dem Ansatz bei der Kommunikation können die Methoden Storytelling, Feedback und Quick Wins zugerechnet werden, während bei der Umgebung über die Umgestaltung kultureller Manifestationen angesetzt werden kann. Methoden, die keinem Ansatzpunkt direkt zugeordnet werden können, sind Nudging und Gamification. (A3)

Um die Erfolgchancen einer zielgerichteten Beeinflussung der Unternehmenskultur zu erhöhen, ist es, basierend auf den in dieser Arbeit erschlossenen Informationen, sinnvoll die folgenden sechs Gebote zu berücksichtigen. 1. Ein Veränderungsvorhaben sollte stets ganzheitlich ansetzen, 2. Von Veränderungsvorhaben betroffene Individuen sollten an dieser beteiligt werden, 3. Die Führung eines Unternehmens sollte an Bord geholt werden, also die Veränderung unterstützen, 4. Es sollte Klarheit darüber geschaffen werden, worum es bei der Veränderung geht, 5. Maßnahmen sollten fokussiert über einen längeren

Zeitraum aufrecht erhalten werden, 6. Unternommene Handlungen sollten stets kulturbewusst erfolgen, also die existierende Kultur berücksichtigen. (A4)

Insgesamt stellen die gewonnenen Ergebnisse keine disruptiven, unerwarteten Erkenntnisse dar. Da die Arbeit jedoch rein auf bereits bestehender Literatur basiert, ist dies nicht überraschend. Der Zuwachs, den diese Arbeit zum bestehenden Wissenskomplex beiträgt, ist, dass durch die systematische Recherche und Bearbeitung der zum Thema Unternehmenskultur verfügbaren Literatur, die undurchsichtige Informationslage examiniert und die Ergebnisse in übersichtlicher Form mit dem Fokus auf die Qualität zugrunde liegender Evidenz wieder zusammengeführt wurden. Damit liefert die Arbeit einen Beitrag zur Schaffung eines klareren Bildes davon, worauf es bei Beeinflussungsvorhaben, die Unternehmenskultur betreffend, ankommt und welche Ansatzpunkte und Methoden hier als wirksam erachtet werden können. Die gewonnenen Erkenntnisse stellen somit eine evidenzinformierte Grundlage für den Umgang mit Kulturveränderungsvorhaben dar.

Trotz der umfänglichen Recherche können die Ergebnisse jedoch nicht den Anspruch auf Vollständigkeit haben.<sup>375</sup> Sie sind demnach nicht als vollumfängliche Wahrheit zu betrachten, sondern als ein evidenzinformierter Hinweis in die richtige Richtung.<sup>376</sup> Aufgrund der in der Wissenschaft bestehenden Uneinigkeit über die Definition von Unternehmenskultur ist es zudem grundsätzlich möglich, ein anderes Verständnis des Gegenstandes zu entwickeln als jenes, das in dieser Arbeit hergeleitet wurde. Das erlangte Verständnis wurde des Weiteren theoretisch konzeptionell hergeleitet, weist also keine empirischen Nachweise auf. Da es sich in dieser Angelegenheit um eine theoretische Grundsatzdiskussion handelt, dürften derartige Nachweise jedoch nur schwer zu erbringen sein. In Bezug auf die ermittelten Ansatzpunkte, Methoden und Erfolgsfaktoren zur Kulturveränderung ist anzumerken, dass die ermittelten Kategorien in deren Entstehung von einem Einfluss des Forschenden nicht gänzlich befreit sind. Es ist nicht unwahrscheinlich, dass andere Forschende andere Kategorien bilden würden. Es ist jedoch anzunehmen, dass diese, wenn auch namentlich unterschiedlich, insgesamt ähnliche Inhalte abdecken würden.

---

<sup>375</sup> Vgl. (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003, p. 219)

<sup>376</sup> Vgl. (Gibbons, 2015, p. 260) siehe auch (Barends, Rousseau, & Briner, 2014, p. 14); (Kornmeier, 2007, S. 106)

Inhaltlich sind die Ergebnisse insofern einer Einschränkung unterworfen, dass z. B. keine Aussage darüber getroffen werden kann, wie einzelne Faktoren in Kombination miteinander wirken oder wie diese sich womöglich gegenseitig einschränken. Dies war im Rahmen der angewandten Vorgehensweise und innerhalb der Grenzen dieser Arbeit nicht zu ermitteln. Auch die Frage danach, wie sich die identifizierten Faktoren sinnbringend in einen Prozess zur Kulturveränderung integrieren ließen, bleibt offen. Hier könnten weitere Untersuchungen ansetzen. Die detaillierte Untersuchung identifizierter Ansatzpunkte, Methoden und Erfolgsfaktoren durch eine Wiederholung der in dieser Arbeit angewandten Vorgehensweise mit dem Fokus auf die jeweiligen Faktoren wäre eine Möglichkeit, die Qualität der zugrunde liegenden Evidenz zu steigern und weiter zu spezifizieren. Eine weitere Möglichkeit wäre es, die gewonnenen Erkenntnisse als Ansatzpunkt zu nutzen und bspw. Experteninterviews durchzuführen, um diese empirisch zu überprüfen.

Das Thema Unternehmenskultur bleibt vermutlich auch in Zukunft ein interessanter und wichtiger Forschungsgegenstand, dessen Komplexität nicht vollends aufgelöst werden kann. Um dennoch einen adäquaten Zugang zur Thematik zu finden, wird es gerade für Praktiker nötig sein, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen. Auf Anraten dieser Arbeit hin ist es hier sinnvoll, sich eines breiten Informationsspektrums zu bedienen, um möglichst evidenzbewusst agieren zu können.

# Anhang

## Anhang 1: Suchprotokoll

<b>Titel</b>	„Evidenzbasierte Ansatzpunkte und Methoden zur zielgerichteten Beeinflussung von Unternehmenskultur“
<b>Reviewer</b>	Name: Sebastian Moritz E-Mail: u35536@hs-harz.de
<b>Zielsetzung</b>	Zielsetzung der Recherche ist es, auf systematische Art und Weise möglichst umfassend den bestehenden Komplex an Veröffentlichungen zur Veränderung von Unternehmenskulturen zu durchkämmen. Hierdurch sollen für die Beantwortung der, im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit aufgeworfenen, Forschungsfragen relevante und aktuelle Quellen identifiziert werden.
<b>Methoden</b>	Systematische Literaturrecherche
<b>Inkludierte Quellen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artikel aus Fachzeitschriften</li> <li>• Zeitungsartikel</li> <li>• Elektronische Quellen</li> <li>• Monographien</li> <li>• Veröffentlichte Studien</li> <li>• Unveröffentlichte Studien</li> <li>• Dissertationen und Thesen</li> <li>• Bibliographien verwendeter Quellen</li> <li>• Bereits bekannte Quellen</li> <li>• Konferenzberichte</li> <li>• Dossiers</li> <li>• Website Beiträge</li> </ul>
<b>Elektronische Suche</b>	Quellen sollen über die systematische Suche in folgenden Datenbanken erschlossen werden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="https://swb.bsz-bw.de/">https://swb.bsz-bw.de/</a></li> <li>• <a href="https://gateway-bayern.de/">https://gateway-bayern.de/</a></li> <li>• <a href="https://www.wiso-net.de/">https://www.wiso-net.de/</a></li> <li>• <a href="https://www.econbiz.de/">https://www.econbiz.de/</a></li> <li>• <a href="https://www.proquest.com/">https://www.proquest.com/</a></li> <li>• <a href="https://www.google.com/">https://www.google.com/</a></li> <li>• <a href="https://scholar.google.de/">https://scholar.google.de/</a></li> </ul>
<b>Handsuche</b>	Relevante Quellen, die über die Referenzlisten identifizierter Quellen gefunden werden, sollen per Rückwärtssuche erschlossen werden.
<b>Suchbegriffe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Unternehmenskultur OR Organisationskultur) AND (gestalten OR verändern OR entwickeln OR beeinflussen OR managen)</li> <li>• (corporate culture OR company culture OR organizational culture) AND (intervention OR change OR management OR development)</li> <li>• (corporate culture OR company culture OR organizational culture) AND (change approach OR change instruments OR change methods)</li> <li>• Kulturmanagement</li> <li>• Kulturveränderung</li> <li>• Kulturwandel AND gestalten</li> <li>• How to change (corporate culture OR company culture OR organizational culture)</li> <li>• Changing (corporate culture OR company culture OR organizational culture)</li> <li>• Cultural change in organizations</li> </ul> <p>Falls notwendig, sollen die Suchbegriffe an die jeweilig erforderliche Syntax der genutzten Datenbanken angepasst werden.</p>
<b>Einschränkungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Suche wird beschränkt auf den Veröffentlichungszeitraum 2010-2021.</li> <li>• Die Suche wird beschränkt auf in deutscher und englischer Sprache erschienene Veröffentlichungen.</li> <li>• Auch unveröffentlichte Materialien werden, sofern vorhanden, einbezogen.</li> </ul>

Tabelle 7: Suchprotokoll - Eigene Darstellung

Screeningrunde	Auswahlkriterien
Titel Screening	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Der eingegebene Suchbegriff taucht im Titel auf.</li> <li>• Ein mit der Thematik verwandter Begriff taucht im Titel auf.</li> <li>• Der Titel insgesamt suggeriert eine thematische Relevanz.</li> </ul>
Abstract Screening	<p>Abstract ist verfügbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die im Abstract enthaltenen Informationen und Ausführungen weisen auf eine Auseinandersetzung mit Unternehmenskulturen bzw. deren Beeinflussung hin.</li> </ul> <p>Abstract ist nicht verfügbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enthaltene Management Summaries, Inhaltsverzeichnisse oder Unterüberschriften weisen auf eine Auseinandersetzung mit Unternehmenskulturen bzw. deren Beeinflussung hin.</li> </ul>
Volltext Screening	<p>Volltext ist verfügbar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhalte des Volltextes weisen auf eine Auseinandersetzung mit Unternehmenskulturen bzw. deren Beeinflussung hin.</li> <li>• Inhalte setzen sich mit für die Beantwortung der Forschungsfragen relevanten Inhalten auseinander.</li> </ul>
Detailansicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhalte setzen sich konkret mit für die Beantwortung der Forschungsfragen relevanten Inhalten auseinander.</li> <li>• Quelle ist ausreichend valide bzw. seriös (Quellenangaben sind vorhanden, Informationen entstammen keiner offensichtlich fragwürdigen Quelle, Informationen dienen nicht ausschließlich der Vermarktung von Dienstleistungen).</li> </ul>

Tabelle 8: Auswahlkriterien für Screening - Eigene Darstellung

## Anhang 2: Zuordnung von Textstellen zur Generierung des Evidenzwertes

Ansatzpunkte	Quellen
<p><b>Führungskräfte</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass Führungskräfte ein wirksamer Faktor zur Beeinflussung der Unternehmenskultur sind.</p>	<p><b>Kontrollgruppenexperiment:</b> (Nieswandt, 2015, p. 190 ff.), (Halpern, 2015, S. 90 f.)  <b>Umfrage/ Benchmarking:</b> (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 255), (Bruch, Lohmann, Szlang, &amp; Heißenberg, 2019, S. 12), (Eilers, Möckel, Rump, &amp; Schabel, 2016, S. 5), (Teräviäinen &amp; Junnonen, 2019, p. 678), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 15), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 6)  <b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Siman, 2013), (Dawson, 2010, p. 6), (Dawson, 2010, pp. 14-15), (Dawson, 2010, p. 48), (Dawson, 2010, p. 52), (Dawson, 2010, p. 61), (Dawson, 2010, p. 98), (Homma, Bauschke, &amp; Hofmann, 2014, S. 62), (Nieswandt, 2015, p. 186), (Homma, Bauschke, &amp; Hofmann, 2014, S. 81), (Grant, 2020, p. 38), (Grant, 2020, p. 209), (Grant, 2020, p. 238), (Eberhardt, 2013, S. 34-35), (Reisyan, 2016, p. 64), (Grant, 2020, p. 246), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 69), (Janove, 2015), (Gervase &amp; O'Malley, 2013), (Denning, 2011), (Mierke &amp; Williamson, 2016, pp. 2, 13), (Schein E., 2010, p. 193), (Schein E., 2010, p. 453), (Schein E., 2010, p. 475), (Grubendorfer, 2019, S. 88)  <b>Expertenmeinung:</b> (Loebbert, 2015, S. 110), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 25), (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 31), (Bokler &amp; Dipper, 2015, S. 11, 21), (Alvesson &amp; Sveningsson, 2016, p. 53), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 23), (Corporate Culture: Methods For An Ideal Company Culture, 2021), (Hatzikostas, 2020), (O'Keefe Graham, 2020), (Belias &amp; Koustelios, 2014, p. 458), (Capozzi, 2018, p. 59), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015), (Bruch, Lohmann, Szlang, &amp; Heißenberg, 2019, S. 15), (Leichsenring, 2019), (White, 2021, p. 11), (Armenakis, Brown, &amp; Mehta, 2011, S. 322), (Yolanda Jorritsma &amp; Wilderom, 2012), (Eberhardt, 2013, S. 17), (McCalman &amp; Potter, 2015, p. 29), (Ashkanasy, Wilderom, &amp; Peterson, 2011, p. 15), (Zink, Kötter, Longmuß, &amp; Thul, 2015, S. 317 f.), (Bolz, 2013, S. 248), (Glauner, 2017, p. 59), (Heron, 2017), (Barrett, 2016), (Schein E., 2010, p. 170), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 153-154), (Schelling, Tokarski, &amp; Kissling-Näf, 2020, S. 59), (Dokupil-Haubold &amp; Haubold, 2015, S. 28), (Grubendorfer, 2019, S. 88)</p>
<p><b>Kommunikationswege &amp; Kommunikation:</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass Kommunikation und Kommunikationswege ein wirksamer Faktor zur Beeinflussung der Unternehmenskultur sind.</p>	<p><b>Kontrollgruppenexperiment:</b> (Halpern, 2015, S. 86)  <b>Umfrage/ Benchmarking:</b> (Eilers, Möckel, Rump, &amp; Schabel, 2016, S. 2, 14)  <b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 21), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 32), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 74), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 52), (Gervase &amp; O'Malley, 2013, p. 9), (Grubendorfer, 2016, S. 38), (Grant, 2020, p. 210), (Grant, 2020, p. 214), (Dawson, 2010, p. 6), (Schein E. H., 2013, p. 193), (Reisyan, 2016, p. 70)  <b>Expertenmeinung:</b> (Homma, Bauschke, &amp; Hofmann, 2014, S. 46-47), (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 111), (Alvesson &amp; Sveningsson, 2016, p. 80), (Dokupil-Haubold &amp; Haubold, 2015), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 14), (Dimitrova, 2019, S. 304), (Martin K., 2020), (Omondi, 2018, p. 4), (Belias &amp; Koustelios, 2014, p. 464), (Capozzi, 2018, p. 58), (Dickstein &amp; Flast, 2009, S. 279), (Yolanda Jorritsma &amp; Wilderom, 2012, p. 367), (McCalman &amp; Potter, 2015, p. 136), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 138), (Homma, Bauschke, &amp; Hofmann, 2014, S. 59), (Kühl, 2018, S. 17), (El Emary, Brzozowska, &amp; Bubel, 2020, p. 78), (Moldovan &amp; Macarie, 2014, p. 45)</p>
<p><b>Multiplikatoren:</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass Multiplikatoren ein wirksamer Faktor zur Beeinflussung der Unternehmenskultur sind.</p>	<p><b>Feldstudie:</b> (Halpern, 2015, S. 90)  <b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Canato &amp; Ravasi, 2015, p. 3), (Yolanda Jorritsma &amp; Wilderom, 2012, p. 283), (Grant, 2020, p. 38), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 104), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 108), (Schein E. H., 2013, p. 41), (Schein E. H., 2013, p. 193), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 108), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 109), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 109), (McCalman &amp; Potter, 2015, p. 216), (Barrett, 2016, S. 210), (Barrett, 2016, S. 213)</p>



	<p><b>Expertenmeinung:</b> (Loebbert, 2015, S. 136), (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 98-99), (Mierke &amp; Williamson, 2016, p. 4), (Walker &amp; Soule, 2017, p. 5), (Katzenbach, Steffen, &amp; Kronley, 2012), (Martin K., 2020), (Armenakis, Brown, &amp; Mehta, 2011), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 87), (Cross, Singer, Colella, Thomas, &amp; Silverstone, 2010, pp. 125-126), (White, 2021, p. 69), (Eberhardt, 2013, S. 121), (Ashkanasy, Wilderom, &amp; Peterson, 2011, p. 233), (Dawson, 2010, p. 104), (Sackmann, 2017, S. 264)</p>
<p><b>Personal:</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass Personal ein wirksamer Faktor zur Beeinflussung der Unternehmenskultur ist.</p>	<p><b>Umfrage/ Benchmarking:</b> (Bruch, Lohmann, Szlang, &amp; Heißenberg, 2019, S. 7) <b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Teräväinen &amp; Junnonen, 2019, p. 681), (Capozzi, 2018, p. 59), (Grant, 2020, p. 236), (Eberhardt, 2013, S. 162), (Dawson, 2010, p. 120), (Dawson, 2010, p. 124), (Dawson, 2010, p. 165), (Schein E. H., 2013, p. 41), (Schein E. H., 2013, p. 197), (Walker &amp; Soule, 2017, p. 3) <b>Expertenmeinung:</b> (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 259), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 360), (Bokler &amp; Dipper, 2015, S. 32), (Personio, 2021), (Grubendorfer, 2016b, S. 56), (Moldovan &amp; Macarie, 2014, p. 43), (Jones, 2012, p. 37), (Capozzi, 2018, p. 58), (Davis, 2013, pp. 1-3), (Sheridan, 2019, p. 1), (Homma, Bauschke, &amp; Hofmann, 2014, S. 125), (Bolz, 2013, S. 243), (Glauner, 2017, p. 94), (Dawson, 2010, p. 118), (Personio, 2021), (Sandner, 1992, S. 173), (Yolanda Jorritsma &amp; Wilderom, 2012, p. 384), (Kühl, 2018, S. 18), (Sackmann, 2017, S. 268)</p>
<p><b>Regeln:</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass Regeln ein wirksamer Faktor zur Beeinflussung der Unternehmenskultur ist.</p>	<p><b>Feldstudie:</b> (Reisyan, 2016, p. 70), (Halpern, 2015, S. 48), (Halpern, 2015, S. 49) <b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Dickstein &amp; Flast, 2009, S. 278 f.), (Canato &amp; Ravasi, 2015, p. 3), (Reisyan, 2016, p. 70) <b>Expertenmeinung:</b> (Hurdubel &amp; Georgiana, 2019, S. 6), (Katzenbach, Steffen, &amp; Kronley, 2012), (Grubendorfer, 2016b, S. 52), (Molineux, 2013, p. 1597), (El Emary, Brzozowska, &amp; Bubel, 2020, p. 79), (Reisyan, 2016, p. 268), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 70), (Grubendorfer, 2016, S. 38-39), (Grant, 2020, p. 202), (Kühl, 2018, S. 14)</p>
<p><b>Umgebung</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass die Umgebung ein wirksamer Faktor zur Beeinflussung der Unternehmenskultur ist.</p>	<p><b>Feldstudie:</b> (Halpern, 2015, S. 72), (Halpern, 2015, S. 52) <b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 25), (Buchanan &amp; Huczynski, 2019, p. 114), (Miller, 2014, S. 162), (Schein E. H., 2013, p. 53), (Sackmann, 2017, S. 284 ff.), (Sackmann, 2017, S. 284 ff.) <b>Expertenmeinung:</b> (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 273), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 12), (Carmel, 2020), (Loebbert, 2015, S. 146), (Eberhardt, 2013, S. 166), (Miller, 2014, S. 162), (White, 2021, p. 68), (Sackmann, 2017, S. 284 ff.), (El Emary, Brzozowska, &amp; Bubel, 2020, p. 78)</p>
<p><b>Geschichten:</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass Geschichten ein wirksamer Faktor zur Beeinflussung der Unternehmenskultur ist.</p>	<p><b>Feldstudie:</b> (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 100) <b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Grubendorfer, 2016, S. 36), (Cross, Singer, Colella, Thomas, &amp; Silverstone, 2010, p. 131), (Halpern, 2015, S. 54), (Grubendorfer, 2019, S. 80) <b>Expertenmeinung:</b> (Loebbert, 2015, S. 97, 122, 130), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 116), (Bokler &amp; Dipper, 2015, S. 18, 23-24), (Moldovan &amp; Macarie, 2014, p. 40), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 35, 96), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 99), (Cross, Singer, Colella, Thomas, &amp; Silverstone, 2010, p. 133), (Reisyan, 2016, pp. 268, 276), (Barrett, 2016, S. 214), (Chlopczyk, 2017, S. 17, 66), (Ashkanasy, Wilderom, &amp; Peterson, 2011, p. 382), (Walker &amp; Soule, 2017, p. 4), (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 28), (Grubendorfer, 2019, S. 80)</p>
<p><b>Strukturen:</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass Strukturen ein wirksamer Faktor zur Beeinflussung der Unternehmenskultur ist.</p>	<p><b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Bokler &amp; Dipper, 2015, S. 31), (Teräväinen &amp; Junnonen, 2019, p. 679), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 33) <b>Expertenmeinung:</b> (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 59 f.), (Bokler &amp; Dipper, 2015, S. 26), (Hurdubel &amp; Georgiana, 2019, S. 6), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 97), (Barrett, 2016, S. 76), (Hofert &amp; Thonet, 2019, S. 25), (Sackmann, 2017, S. 274), (Grant, 2020, p. 34), (El Emary, Brzozowska, &amp; Bubel, 2020, p. 78), (Bolz, 2013, S. 248)</p>
<p><b>Prozesse:</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass die Prozesse ein wirksamer Faktor zur Beeinflussung der Unternehmenskultur ist.</p>	<p><b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Reisyan, 2016, p. 70), (Teräväinen &amp; Junnonen, 2019, p. 680) <b>Expertenmeinung:</b> (El Emary, Brzozowska, &amp; Bubel, 2020, p. 78), (Dawson, 2010, p. 126), (Sackmann, 2017, S. 104), (Alvesson &amp; Sveningsson, 2016, p. 53), (Bokler &amp; Dipper, 2015, S. 32), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 97)</p>

Tabelle 9: Zuordnung von Textstellen für Ansatzpunkte zur Beeinflussung der Unternehmenskultur - Eigene Darstellung

Methoden	Quellen
<p><b>„Leadership by Example“</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass „Leadership by Example“ eine wirksame Methode zur Beeinflussung der Unternehmenskultur ist.</p>	<p><b>Feldstudie:</b> (Homma, Bauschke, &amp; Hofmann, 2014, S. 84) <b>Umfrage/ Benchmarking:</b> (Eilers, Möckel, Rump, &amp; Schabel, 2016, S. 16) <b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Eberhardt, 2013, S. 34), (Eberhardt, 2013, S. 217), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 126), (Nieswandt, 2015, p. 186), (Dawson, 2010, p. 6), (Dawson, 2010, p. 48), (Dawson, 2010, p. 52), (Dawson, 2010, p. 131), (Halpern, 2015, S. 5), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 23), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 23), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 23), (Grant, 2020, p. 210), (Grant, 2020, p. 238), (Grant, 2020, p. 246), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 32), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 32), (Walker &amp; Soule, 2017, p. 3) <b>Expertenmeinung:</b> (Mierke &amp; Williamson, 2016, p. 14), (Gervase &amp; O'Malley, 2013, p. 12), (Bruch, Lohmann, Szlang, &amp; Heißenberg, 2019, S. 15), (McCalman &amp; Potter, 2015, p. 117), (White, 2021, p. 69), (Dawson, 2010, p. 129), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 35, 98, 127), (Herget, 2020, S. 18, 47, 158), (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 105), (Leichsenring, 2019), (Dickstein &amp; Flast, 2009, S. 280), (Bolz, 2013, S. 248), (Schein E. H., 2013, pp. 138, 152), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 26), (Capozzi, 2018, p. 59), (Eberhardt, 2013, S. 121, 159), (Belias &amp; Koustelios, 2014, p. 458), (Homma, Bauschke, &amp; Hofmann, 2014, S. 83), (Loebbert, 2015, S. 7, 122), (Bokler &amp; Dipper, 2015, S. 21), (Alvesson &amp; Sveningsson, 2016, p. 148), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 23), (Ashkanasy, Wilderom, &amp; Peterson, 2011, pp. 230, 233, 238), (Gibbons, 2015, p. 50), (Halpern, 2015, S. 145)</p>
<p><b>Symbolisches Management</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass symbolisches Management eine wirksame Methode zur Beeinflussung der Unternehmenskultur ist.</p>	<p><b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Grubendorfer, 2016, S. 34-35), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 79), (Shubiak, 2020, p. 4), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 126), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 128-129) +27, (Eberhardt, 2013, S. 166), (Connors &amp; Smith, 2011, S. 120), (Nieswandt, 2015, p. 186), (Dawson, 2010, p. 6), (Dawson, 2010, p. 145), (Halpern, 2015, S. 5), (Grant, 2020, pp. 238-239), (Eberhardt, 2013, S. 161), (Schwartz, 2015, S. 21), (Mierke &amp; Williamson, 2016, p. 13), (Dickstein &amp; Flast, 2009, S. 280), (Sackmann, 2017, S. 121) <b>Expertenmeinung:</b> (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 126 f.), (Buchanan &amp; Huczynski, 2019, p. 121), (Sandner, 1992, S. 173), (Loebbert, 2015, S. 124), (Teräväinen &amp; Junnonen, 2019, p. 679), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 127), (Hatzikostas, 2020)</p>

<p><b>Storytelling</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass Storytelling eine wirksame Methode zur Beeinflussung der Unternehmenskultur ist.</p>	<p><b>Feldstudie</b> (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 100) <b>Umfrage/ Benchmarking:</b> (Ashkanasy, Wilderom, &amp; Peterson, 2011, p. 382 f.) <b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 35) (Cross, Singer, Colella, Thomas, &amp; Silverstone, 2010, p. 131), (Grubendorfer, 2016, S. 36), (Gibbons, 2015, p. 54) <b>Expertenmeinung:</b> (Loebbert, 2015, S. 97, 130 f.), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 111-112), (Bokler &amp; Dipper, 2015, S. 18-19, 25), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 99), (Chlopczyk, 2017, S. 61), (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 119), (Denning, 2011)</p>
<p><b>Recruitment</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass Veränderungen im Recruiting eine wirksame Methode zur Beeinflussung der Unternehmenskultur ist.</p>	<p><b>Fallstudie/ Praxisbeispiel</b> (Teräväinen &amp; Junnonen, 2019, p. 681), (Davis, 2013, p. 2), (Grant, 2020, p. 236), (Eberhardt, 2013, S. 162), (Dawson, 2010, p. 119), (Schein E. H., 2013, p. 41), (Sackmann, 2017, S. 225-226), (Dawson, 2010, p. 132), (Connors &amp; Smith, 2011, S. 120) <b>Expertenmeinung:</b> (Personio, 2021), (Jones, 2012, p. 37), (Moldovan &amp; Macarie, 2014, p. 43), (Bolz, 2013, S. 246), (Glauner, 2017, p. 94), (Dawson, 2010, p. 119), (Hofert &amp; Thonet, 2019, S. 4, 28), (Sackmann, 2017, S. 225-226), (Alvesson &amp; Sveningsson, 2016, p. 50), (El Emery, Brzozowska, &amp; Babel, 2020, p. 79), (Barrett, 2016, S. 42), (Carmel, 2020)</p>
<p><b>Personalfreisetzung</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass Personalfreisetzung eine wirksame Methode zur Beeinflussung der Unternehmenskultur ist.</p>	<p><b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Dawson, 2010, p. 132), (Dawson, 2010, p. 124), (Schein E. H., 2013, p. 197) <b>Expertenmeinung:</b> (Dickstein &amp; Flast, 2009, S. 281), (Capozzi, 2018, p. 58), (Bolz, 2013, S. 246)</p>
<p><b>Talente Management</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass Talente Management eine wirksame Methode zur Beeinflussung der Unternehmenskultur ist.</p>	<p><b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Schein E. H., 2013, p. 41), (Dawson, 2010, p. 131), (Canato &amp; Ravasi, 2015, p. 4), (Schein E. H., 2013, p. 157), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 24), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 24), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 24) <b>Expertenmeinung:</b> (Dawson, 2010, pp. 119, 137), (Yolanda Jorritsma &amp; Wilderom, 2012, p. 384), (Sackmann, 2017, S. 268 f.), (Denning, 2011), (Barrett, 2016, S. 42), (Mierke &amp; Williamson, 2016, p. 4), (Alvesson &amp; Sveningsson, 2016, p. 50), (Grant, 2020, pp. 34-36), (Hofert &amp; Thonet, 2019, S. 4)</p>
<p><b>Führungskräfteentwicklung</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass Führungskräfteentwicklung eine wirksame Methode zur Beeinflussung der Unternehmenskultur ist.</p>	<p><b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Bokler &amp; Dipper, 2015, S. 10), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 24), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 24), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 24), (Mierke &amp; Williamson, 2016, p. 9 f.), (Shubiak, 2020, p. 11), (Canato &amp; Ravasi, 2015, p. 3), (Eberhardt, 2013, S. 138), (Eberhardt, 2013, S. 168), (Eberhardt, 2013, S. 217), (Homma, Bauschke, &amp; Hofmann, 2014, S. 62), (Bolz, 2013, S. 248), (Sackmann, 2017, S. 269), (Gervase &amp; O'Malley, 2013, p. 8) <b>Expertenmeinung:</b> (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 267), (Bokler &amp; Dipper, 2015, S. 31), (Hatzikostas, 2020), (Gervase &amp; O'Malley, 2013, p. 2), (Jones, 2012, p. 36), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 39), (Eberhardt, 2013, S. 121), (Chlopczyk, 2017, S. 128 ff.), (Dawson, 2010, p. 121), (Sackmann, 2017, S. 271), (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 114), (Denning, 2011)</p>
<p><b>Personalentwicklung</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass Personalentwicklung eine wirksame Methode zur Beeinflussung der Unternehmenskultur ist.</p>	<p><b>Fallstudie/ Praxisbeispiel</b>(Grant, 2020, pp. 192-193), (Eberhardt, 2013, S. 35 f.), (Sackmann, 2017, S. 269 f.), (Alvesson &amp; Sveningsson, 2016, p. 83), (Homma, Bauschke, &amp; Hofmann, 2014, S. 214), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 18), <b>Expertenmeinung:</b> (Yolanda Jorritsma &amp; Wilderom, 2012, pp. 368, 384), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 96), (El Emery, Brzozowska, &amp; Babel, 2020, p. 80), (Homma, Bauschke, &amp; Hofmann, 2014, S. 63, 111-112), (Reisyan, 2016, p. 266), (Rutherford, 2011, S. 199), (Dawson, 2010, pp. 96, 107, 130), (Hofert &amp; Thonet, 2019, S. 91, 101), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 19, 35), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 259, 266), (Jones, 2012, p. 37), (Bokler &amp; Dipper, 2015, S. 26), (Sackmann, 2017, S. 270-271), (Alvesson &amp; Sveningsson, 2016, p. 50), (Dimitrova, 2019, S. 304-305), (Bolz, 2013, S. 250), (Janove, 2015), (Krejci, 2010, S. 4), (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 114), (Eberhardt, 2013, S. 122)</p>
<p><b>Performance Management</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass Performance-Management eine wirksame Methode zur Beeinflussung der Unternehmenskultur ist.</p>	<p><b>Kontrollgruppenexperiment:</b> (Halpern, 2015, S. 72) <b>Umfrage/ Benchmarking:</b> (Teräväinen &amp; Junnonen, 2019, p. 682) <b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 95), (Grant, 2020, p. 196), (Grant, 2020, p. 220), (Schellingner, Tokarski, &amp; Kissling-Näf, 2020, S. 71), (Eberhardt, 2013, S. 138), (Dawson, 2010, p. 14), (Mierke &amp; Williamson, 2016, p. 13), (Grant, 2020, pp. 246-247) <b>Expertenmeinung:</b> (Kovacevik, 2013, p. 253), (Carmel, 2020), (Langrell, 2021), (Dickstein &amp; Flast, 2009, S. 281), (Grant, 2020, p. 193), (El Emery, Brzozowska, &amp; Babel, 2020, p. 79), (Ashkanasy, Wilderom, &amp; Peterson, 2011, p. 233), (Bolz, 2013, S. 246 f.), (Dawson, 2010, p. 112 f.), (Halpern, 2015, S. 75 f.), (Loebbert, 2015, S. 39), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 97), (Hofert &amp; Thonet, 2019, S. 28), (Sackmann, 2017, S. 276), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 249), (Alvesson &amp; Sveningsson, 2016, p. 50), (Glauner, 2017, p. 92), (Buchanan &amp; Huczynski, 2019, p. 169), (Shubiak, 2020, p. 4), (Schein E. H., 2013, p. 152), (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 114), (Hurdubei &amp; Georgiana, 2019, S. 5-6), (Leichsenring, 2019)</p>
<p><b>Aufstellen von Regeln und Verhaltensnormen</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass das Aufstellen von Regeln und Verhaltensnormen eine wirksame Methode zur Beeinflussung der Unternehmenskultur ist.</p>	<p><b>Expertenmeinung:</b> (Hurdubei &amp; Georgiana, 2019, S. 5), (Reisyan, 2016, p. 268), (Denning, 2011), (Grant, 2020, pp. 34-36), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 127), (Bolz, 2013, S. 248), (Dawson, 2010, p. 29)</p>
<p><b>Schutzräume</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass der Aufbau von Schutzräumen eine wirksame Methode zur Beeinflussung der Unternehmenskultur ist.</p>	<p><b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Sackmann, 2017, S. 267), (Canato &amp; Ravasi, 2015, pp. 5-6) <b>Expertenmeinung:</b> (Moldovan &amp; Macarie, 2014, p. 41), (Canato &amp; Ravasi, 2015, p. 3), (Dawson, 2010, p. 119), (Grubendorfer, 2016, S. 36), (Sackmann, 2017, S. 267), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 69), (Schein E. H., 2013, pp. 138-141, 232), (Hofert &amp; Thonet, 2019, S. 30), (Zink, Kötter, Longmuß, &amp; Thul, 2015, S. 318), (Dickstein &amp; Flast, 2009, S. 281), (White, 2021, p. 179), (Chlopczyk, 2017, S. 100)</p>
<p><b>Change Agenten und Inkubatoren</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass der Einsatz von Change Agenten eine wirksame Methode zur Beeinflussung der Unternehmenskultur ist.</p>	<p><b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Barrett, 2016, S. 210), (Barrett, 2016, S. 213), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 33), (Canato &amp; Ravasi, 2015, p. 3), (Grant, 2020, p. 38), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 34), (Lewis, 2019, S. 7) <b>Expertenmeinung:</b> (White, 2021, p. 179), (Chlopczyk, 2017), (Dawson, 2010, p. 104 f.), (Schein E. H., 2013, pp. 157-158, 200-201), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 6), (Walker &amp; Soule, 2017, p. 5), (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 98), (Mierke &amp; Williamson, 2016, p. 4), (Moldovan &amp; Macarie, 2014, p. 41), (Cross, Singer, Colella, Thomas, &amp; Silverstone,</p>

	2010, pp. 126-127), (Sackmann, 2017, S. 270), (Hatzikostas, 2020), (Dimitrova, 2019, S. 305-305), (Katzenbach, Steffen, & Kronley, 2012), (Denning, 2011)
<p><b>Umgestaltung kultureller Manifestationen</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass die Umgestaltung kultureller Manifestationen eine wirksame Methode zur Beeinflussung der Unternehmenskultur ist.</p>	<p><b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Miller, 2014, S. 162 f.), (Miller, 2014, S. 174), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 248) +2, (Gervase &amp; O'Malley, 2013, p. 9), (Dickstein &amp; Flast, 2009, S. 280), (Katzenbach, Steffen, &amp; Kronley, 2012) <b>Expertenmeinung:</b> (Loebbert, 2015, S. 146), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 248), (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 119), (Alvesson &amp; Sveningsson, 2016, p. 50)</p>
<p><b>Gamification</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass Gamification eine wirksame Methode zur Beeinflussung der Unternehmenskultur ist.</p>	<p><b>Kontrollgruppenexperiment:</b> (Halpern, 2015, S. 78) <b>Umfrage/ Benchmarking:</b> (Schellinger, Tokarski, &amp; Kissling-Näf, 2020, S. 72) <b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Schellinger, Tokarski, &amp; Kissling-Näf, 2020, S. 72) (Schellinger, Tokarski, &amp; Kissling-Näf, 2020, S. 72) <b>Expertenmeinung:</b> (Schellinger, Tokarski, &amp; Kissling-Näf, 2020, S. 62)</p>
<p><b>Feedback</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass Feedback eine wirksame Methode zur Beeinflussung der Unternehmenskultur ist.</p>	<p><b>Umfrage/ Benchmarking:</b> (Teräväinen &amp; Junnonen, 2019, p. 682) <b>Expertenmeinung:</b> (Moldovan &amp; Macarie, 2014, p. 45), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 47), (Dawson, 2010, p. 112), (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 47, 112), (Reisyan, 2016, p. 268), (Herget, 2020, S. 17, 161), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 189), (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 47)</p>
<p><b>Nudging</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass Nudging eine wirksame Methode zur Beeinflussung der Unternehmenskultur ist.</p>	<p><b>Kontrollgruppenexperiment:</b> (Halpern, 2015, S. 52), (Halpern, 2015, S. 68), (Halpern, 2015, S. 90), (Halpern, 2015, S. 162) <b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Halpern, 2015, S. 45), (Halpern, 2015, S. 48), (Halpern, 2015, S. 49), (Halpern, 2015, S. 57-58), (Halpern, 2015, S. 72), (Halpern, 2015, S. 72) <b>Expertenmeinung:</b> (Halpern, 2015, S. 7), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 97), (Herget, 2020, S. 19), (Gibbons, 2015, p. 203), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 252)</p>
<p><b>Quick Wins</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass das Erzielen von Quick Wins eine wirksame Methode zur Beeinflussung der Unternehmenskultur ist.</p>	<p><b>Umfrage/ Benchmarking:</b> (Dawson, 2010, p. 145) <b>Expertenmeinung:</b> (Walker &amp; Soule, 2017, p. 5), (Capozzi, 2018, pp. 58, 59), (Dawson, 2010, p. 152), (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 28, 111 f.), (Herget, 2020, S. 152), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 26), (Homma, Bauschke, &amp; Hofmann, 2014, S. 64)</p>
<p><b>Zielsysteme</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass die Umgestaltung von Zielsystemen eine wirksame Methode zur Beeinflussung der Unternehmenskultur ist.</p>	<p><b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Dawson, 2010, p. 118) <b>Expertenmeinung:</b> (Dawson, 2010, pp. 115-116), (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 113), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 97), (Herget, 2020, S. 43-44), (Bolz, 2013, S. 248), (Homma, Bauschke, &amp; Hofmann, 2014, S. 63), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 160-161), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 70)</p>

Tabelle 10: Zuordnung von Textstellen für Methoden zur Beeinflussung der Unternehmenskultur - Eigene Darstellung

Erfolgsfaktoren	Quellen
<p><b>Konsistenz/ Kohärenz</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass Passung aller unternehmerischen Handlungen untereinander ein wichtiger Faktor zur erfolgreichen Beeinflussung von Unternehmenskulturen ist.</p>	<p><b>Umfrage/ Benchmarking:</b> (Omondi, 2018, p. 79) <b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 21), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 32), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 50), (Walker &amp; Soule, 2017, p. 3), (Grubendorfer, 2016, S. 36), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 126) + 27, (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 165), (Nieswandt, 2015, p. 186), (Dawson, 2010, p. 6), (Dawson, 2010, p. 131), (Dawson, 2010, p. 145), (Grant, 2020, p. 196), (Eberhardt, 2013, S. 165) <b>Expertenmeinung:</b> (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 14, 22, 30, 84), (Homma, Bauschke, &amp; Hofmann, 2014, S. 13, 75, 83), (Dimitrova, 2019, S. 304), (Omondi, 2018, p. 4), (Grant, 2020, p. 218), (Reisyan, 2016, p. 274), (Eberhardt, 2013, S. 21, 36, 138), (Bolz, 2013, S. 247), (Dawson, 2010, p. 114), (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 106), (Schein E. H., 2013, p. 201), (Schellinger, Tokarski, &amp; Kissling-Näf, 2020, S. 59), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 39, 97, 134), (Sackmann, 2017, S. 260, 302), (Loebbert, 2015, S. 10 f., 38), (Gervase &amp; O'Malley, 2013, p. 13), (Bokler &amp; Dipper, 2015, S. 32), (Moldovan &amp; Macarie, 2014, p. 44), (Shubiak, 2020, p. 15)</p>
<p><b>Dialog und Beteiligung</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass ein stetiger Dialog und die Beteiligung von Betroffenen ein wichtiger Faktor zur erfolgreichen Beeinflussung von Unternehmenskulturen ist.</p>	<p><b>Kontrollgruppenexperiment:</b> (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 50) <b>Umfrage/ Benchmarking:</b> (Eilers, Möckel, Rump, &amp; Schabel, 2016, S. 3) <b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 32) + 2, (Grant, 2020, p. 210), (Alvesson &amp; Sveningsson, 2016, p. 80), (Dokupil-Haubold &amp; Haubold, 2015, S. 25), (Grant, 2020, p. 199), (Grant, 2020, p. 196), (Schein E. H., 2013, pp. 182-183) <b>Expertenmeinung:</b> (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 50), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 19, 48), (Nieswandt, 2015, p. 188), (McCalman &amp; Potter, 2015, pp. 129, 201), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 26, 189), (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 47), (Personio, 2021), (Denning, 2011), (Grant, 2020, pp. 34-36), (El Emary, Brzozowska, &amp; Bubel, 2020, p. 79), (Bolz, 2013, S. 250), (Herget, 2020, S. 152), (Alvesson &amp; Sveningsson, 2016, p. 191), (Moldovan &amp; Macarie, 2014, p. 44), (Schellinger, Tokarski, &amp; Kissling-Näf, 2020, S. 58-59), (Homma, Bauschke, &amp; Hofmann, 2014, S. 59, 63-64), (Sackmann, 2017, S. 264), (Bokler &amp; Dipper, 2015, S. 23), (Barrett, 2016, S. 214), (Zink, Kötter, Longmuß, &amp; Thul, 2015, S. 318), (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 27)</p>
<p><b>Transparenz &amp; Kommunikation</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass eine transparente Kommunikation ein wichtiger Faktor zur erfolgreichen Beeinflussung von Unternehmenskulturen ist.</p>	<p><b>Umfrage/ Benchmarking:</b> (Eilers, Möckel, Rump, &amp; Schabel, 2016, S. 3, 12, 20) <b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Alvesson &amp; Sveningsson, 2016, p. 80), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 33, 52)+3, (Schellinger, Tokarski, &amp; Kissling-Näf, 2020, S. 72) <b>Expertenmeinung:</b> (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 16, 27, 46, 56, 117, 121, 123), (Alvesson &amp; Sveningsson, 2016, p. 191), (Gervase &amp; O'Malley, 2013, p. 13), (Dimitrova, 2019, S. 304), (Martin K., 2020), (Omondi, 2018, p. 4), (Barrett, 2016, S. 464), (Capozzi, 2018, pp. 58, 59), (Grant, 2020, p. 206), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 19, 97, 132 f.), (Eberhardt, 2013, S. 96, 211), (El Emary, Brzozowska, &amp; Bubel, 2020, p. 78), (Homma, Bauschke, &amp; Hofmann, 2014, S. 58), (Denning, 2011), (Herget, 2020, S. 151), (Bolz, 2013, S. 243), (Chlopczyk, 2017, S. 100)</p>
<p><b>Kontinuität</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass kontinuierliches Verfolgen von Maßnahmen und Zielen über einen längeren Zeitraum hinweg ein wichtiger Faktor zur erfolgreichen Beeinflussung von Unternehmenskulturen ist.</p>	<p><b>Umfrage/ Benchmarking:</b> (Teräväinen &amp; Junnonen, 2019, p. 683) <b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Eberhardt, 2013, S. 166), (Reisyan, 2016, p. 67), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 89) +2, (Schein E. H., 2013, p. 193), (Shubiak, 2020, p. 2), (Eberhardt, 2013, S. 158), (Eberhardt, 2013, S. 65), (Gervase &amp; O'Malley, 2013, p. 8), (Canato &amp; Ravasi, 2015, pp. 5-6) <b>Expertenmeinung:</b> (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 123), (Dawson, 2010, p. 59), (Denning, 2011), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 26), (Alvesson &amp; Sveningsson, 2016, pp. 174, 192), (Eberhardt, 2013, S. 36, 60, 137, 172), (Sackmann, 2017, S. 93, 212, 288), (Grant, 2020, p. 218), (Dokupil-Haubold &amp; Haubold, 2015, S. 28), (Glauner, 2017, p. 46), (Canato &amp; Ravasi, 2015, p. 1), (Eilers, Möckel, Rump, &amp; Schabel, 2016, S. 2), (Homma, Bauschke, &amp; Hofmann, 2014, S. 65), (Hofert &amp; Thonet, 2019, S. 91), (McCalman &amp; Potter, 2015, pp. 21-23, 194, 215), (Bolz, 2013, S. 254), (El Emary, Brzozowska, &amp; Bubel, 2020, p. 137), (Grubendorfer, 2016, S. 53), (Barrett, 2016, S. 214), (Mierke &amp; Williamson, 2016, p. 2), (Siman, 2013, p. 1), (O'Keefe Graham, hrreporter.com, 2020), (Janove, 2015), (Belias &amp; Koustelios, 2014, p. 454), (Loebbert, 2015, S. 125)</p>
<p><b>Klarheit</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass die klare und verständliche Definition von Zielen Erwartungen sowie Verantwortlichkeiten ein wichtiger Faktor zur erfolgreichen Beeinflussung von Unternehmenskulturen ist.</p>	<p><b>Kontrollgruppenexperiment:</b> (Halpern, 2015, S. 52) <b>Umfrage/ Benchmarking:</b> (Reisyan, 2016, p. 64) <b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Gervase &amp; O'Malley, 2013, p. 10), (Grant, 2020, p. 199), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 31) + 2, (Grant, 2020, p. 210), (Halpern, 2015, S. 26), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 88) <b>Expertenmeinung:</b> (Herget, 2020, S. 41), (Gibbons, 2015, p. 211), (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 28, 46, 113), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 14, 31), (Gervase &amp; O'Malley, 2013), (Grant, 2020, pp. 34-36), (Leichsenring, 2019), (Denning, 2011), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 95), (Bolz, 2013, S. 248 f.), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 26, 160), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 31), (Moldovan &amp; Macarie, 2014, p. 44), (Homma, Bauschke, &amp; Hofmann, 2014, S. 63), (Halpern, 2015, S. 47), (Hofert &amp; Thonet, 2019, S. 4), (Barrett, 2016, S. 214), (Zink, Kötter, Longmuß, &amp; Thul, 2015, S. 318), (El Emary, Brzozowska, &amp; Bubel, 2020, p. 79), (Schein E. H., 2013, pp. 200, 232), (Bokler &amp; Dipper, 2015, S. 23), (Sheridan, 2019)</p>
<p><b>Tragen des Wandels durch Führungskräfte</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass die Bereitschaft der Führungskräfte die Veränderung proaktiv zu unterstützen ein wichtiger Faktor zur erfolgreichen Beeinflussung von Unternehmenskulturen ist.</p>	<p><b>Feldstudie:</b> (Homma, Bauschke, &amp; Hofmann, 2014, S. 84) <b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 24 f.)+2, (Homma, Bauschke, &amp; Hofmann, 2014, S. 62), (Eberhardt, 2013, S. 34), (Reisyan, 2016, p. 64), (Walker &amp; Soule, 2017, p. 3), (Capozzi, 2018, p. 59), (Nieswandt, 2015, p. 186), (Dawson, 2010, p. 52) <b>Expertenmeinung:</b> (Capozzi, 2018, p. 58), (Alvesson &amp; Sveningsson, 2016, pp. 83, 148), (Mierke &amp; Williamson, 2016, p. 9), (Gervase &amp; O'Malley, 2013, p. 1), (Homma, Bauschke, &amp; Hofmann, 2014, S. 84 f., 216), (Cameron &amp; Quinn, 2011, p. 163), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 30), (Eberhardt, 2013, S. 21, 36, 95), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 26), (Belias &amp; Koustelios, 2014, p. 459), (Bolz, 2013, S. 247), (Bokler &amp; Dipper, 2015, S. 21), (Schein E. H., 2013, p. 200), (Herget, 2020, S. 40 f.), (Barrett, 2016, S. 66)</p>
<p><b>Konsequentes Handeln</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass die konsequente Umsetzung von propagierten Maßnahmen sowie die konsequente Sanktionierung von aktiven Verstößen gegen diese, wichtige Faktoren</p>	<p><b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 48)+2, (Dawson, 2010, p. 124), (Sackmann, 2017, S. 93)+ 2, (Sackmann, 2017, S. 122), (Dawson, 2010, p. 132), (Homma, Bauschke, &amp; Hofmann, 2014, S. 84) <b>Expertenmeinung:</b> (Dickstein &amp; Flast, 2009, S. 281), (El Emary, Brzozowska, &amp; Bubel, 2020, p. 80), (Buchanan &amp; Huczynski, 2019, p. 120), (Hofert &amp; Thonet, 2019, S. 28), (Bolz, 2013, S. 250), (Glauner, 2017, p. 92), (Herget, 2020, S. 159), (Eberhardt, 2013, S. 95, 159), (Homma, Bauschke, &amp; Hofmann, 2014, S. 84), (Sackmann, 2017, S. 269), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 53)</p>

zur erfolgreichen Beeinflussung von Unternehmenskulturen sind.	
<p><b>Planung von Maßnahmen</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass die Planung und Abstimmung von Maßnahmen im Vorhinein wichtige Faktoren zur erfolgreichen Beeinflussung von Unternehmenskulturen sind.</p>	<p><b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Hurdubei &amp; Georgiana, 2019), (Dimitrova, 2019, S. 305), (Shubiak, 2020, p. 2), (Dawson, 2010, p. 147), (Schein E. H., 2013, p. 193) <b>Expertenmeinung:</b> (Personio, 2021), (Mierke &amp; Williamson, 2016, p. 4), (Martin K., 2020), (Belias &amp; Koustelios, 2014, p. 460), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 112, 138), (Eberhardt, 2013, S. 65), (Schein E. H., 2013, p. 143), (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 59), (Buchanan &amp; Huczynski, 2019, p. 169), (Alvesson &amp; Sveningsson, 2016, p. 189), (Dawson, 2010, p. 21), (Eberhardt, 2013, S. 21), (Grubendorfer, 2016, S. 38), (Herget, 2020, S. 40), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 26, 41)</p>
<p><b>Gemeinsames Ziel und Vision</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass das Rahmen der Veränderung als gemeinsames Ziel zum Erhöhen des Engagements der Mitarbeiter durch z. B. eine attraktive Vision, ein wichtiger Faktor zur erfolgreichen Beeinflussung von Unternehmenskulturen ist.</p>	<p><b>Kontrollgruppenexperiment:</b> (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 53) <b>Umfrage/ Benchmarking:</b> (Bruch, Lohmann, Szlang, &amp; Heißenberg, 2019, S. 12) <b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Grant, 2020, pp. 200-201), (Eberhardt, 2013, S. 210), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 31) +2, (Reisyan, 2016, p. 64), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 95) <b>Expertenmeinung:</b> (Mierke &amp; Williamson, 2016), (O'Keefe Graham, 2020), (Walker &amp; Soule, 2017, p. 4), (Moldovan &amp; Macarie, 2014, p. 43), (Denning, 2011), (Teräväinen &amp; Junnonen, 2019, p. 679), (Belias &amp; Koustelios, 2014, p. 457), (Capozzi, 2018, p. 58), (McCalman &amp; Potter, 2015, pp. 56, 204), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 26, 103), (White, 2021, p. 94), (El Emary, Brzozowska, &amp; Bubel, 2020, p. 78), (Zink, Kötter, Longmuß, &amp; Thul, 2015, S. 319), (Dawson, 2010, p. 63), (Hofert &amp; Thonet, 2019, S. 33, 91), (Alvesson &amp; Sveningsson, 2016, p. 180), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 26, 160-161), (Yolanda Jorritsma &amp; Wilderom, 2012, p. 384), (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 28, 46), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 63, 84), (Dokupil-Haubold &amp; Haubold, 2015, S. 26), (Schein E. H., 2013, pp. 138, 200), (Schellinger, Tokarski, &amp; Kissling-Näf, 2020, S. 58), (Eberhardt, 2013, S. 211), (Herget, 2020, S. 40), (Siman, 2013, p. 2)</p>
<p><b>Kaskadierende Ausbreitung</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass Unternehmenskulturen dann erfolgreich beeinflusst werden können, wenn Führungspersonen in kaskadierender Ausbreitung, Top Down, allmählich für die Unterstützung der Veränderung gewonnen werden können und anschließend das Personal und dessen Bedürfnisse (Bottom Up) in die Ausgestaltung der Veränderung integriert werden.</p>	<p><b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 143), (Alvesson &amp; Sveningsson, 2016, p. 83), (Eberhardt, 2013, S. 134), (Eberhardt, 2013, S. 150), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 25) <b>Expertenmeinung:</b> (Homma, Bauschke, &amp; Hofmann, 2014, S. 52), (Alvesson &amp; Sveningsson, 2016, pp. 76, 149, 163), (Gervase &amp; O'Malley, 2013, pp. 1, 12), (Belias &amp; Koustelios, 2014, pp. 458, 464), (Moldovan &amp; Macarie, 2014, p. 44), (Bokler &amp; Dipper, 2015, S. 22), (Capozzi, 2018, p. 58), (Ashkanasy, Wilderom, &amp; Peterson, 2011, p. 233), (Gibbons, 2015, p. 50), (Mierke &amp; Williamson, 2016, p. 9), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 66), (Eberhardt, 2013, S. 65, 159, 218), (Zink, Kötter, Longmuß, &amp; Thul, 2015, S. 311, 318), (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 96), (Yolanda Jorritsma &amp; Wilderom, 2012, p. 384), (Alvesson &amp; Sveningsson, 2016, pp. 49, 148), (Schellinger, Tokarski, &amp; Kissling-Näf, 2020, S. 58-59)</p>
<p><b>Ansatz an mehreren Ansatzpunkten</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass das Ergreifen von Maßnahmen an mehreren Stellen mit der Ausrichtung auf dasselbe Ziel ein wichtiger Faktor zur erfolgreichen Beeinflussung von Unternehmenskulturen ist.</p>	<p><b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Walker &amp; Soule, 2017, p. 3), <b>Expertenmeinung:</b> (Loebbert, 2015, S. 9, 37), (Schein E. H., 2013, p. 143), (Alvesson &amp; Sveningsson, 2016, pp. 52, 54), (Bolz, 2013, S. 255), (McCalman &amp; Potter, 2015, p. 56), (Sackmann, 2017, S. 247, 260, 289), (Nieswandt, 2015, p. 27), (Eberhardt, 2013, S. 21), (Cameron &amp; Quinn, 2011, p. 163)</p>
<p><b>Akquirieren einer kritischen Masse</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass es notwendig ist, eine ausreichend große Gruppe im Unternehmen für die Veränderung zu gewinnen, um eine erfolgreiche Beeinflussung von Unternehmenskulturen zu erreichen.</p>	<p><b>Feldstudie:</b> (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 109) <b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Barrett, 2016, S. 210 f.), (Gervase &amp; O'Malley, 2013, p. 3), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 109)+1, (Teräväinen &amp; Junnonen, 2019, p. 681), (Gervase &amp; O'Malley, 2013, p. 8), <b>Expertenmeinung:</b> (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 96, 103, 106), (Zink, Kötter, Longmuß, &amp; Thul, 2015, S. 317), (Gervase &amp; O'Malley, 2013, p. 13), (Loebbert, 2015, S. 136), (Walker &amp; Soule, 2017, p. 5), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 109), (Grubendorfer, 2016, S. 36), (Dawson, 2010, p. 179)</p>
<p><b>Kulturbewusstsein</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass das Bewusstmachen der aktuellen Kultur und deren Subkulturen sowie deren Berücksichtigung bei der Konzeption von Veränderungsplänen ein wichtiger Faktor zur erfolgreichen Beeinflussung von Unternehmenskulturen ist.</p>	<p><b>Feldstudie:</b> (Martin K., 2020) <b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 31), (Bokler &amp; Dipper, 2015, S. 12), (McCalman &amp; Potter, 2015, p. 137), (Schein E., 2010, p. 482 f.), (Schein E., 2010, p. 485 f.) <b>Expertenmeinung:</b> (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 268), (Belias &amp; Koustelios, 2014, pp. 456, 457, 459), (Sackmann, 2017, S. 239, 250 f., 265, 308 f.), (Alvesson &amp; Sveningsson, 2016, pp. 191-192), (Hofert &amp; Thonet, 2019, S. 29 f., 55, 88 f.), (Loebbert, 2015, S. 151 f.), (Rutherford, 2011, S. 199), (Bokler &amp; Dipper, 2015, S. 19, 25 f.), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 131), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 63), (Bolz, 2013, S. 243, 249, 255), (Chiarini, Found, &amp; Rich, 2016, S. 128), (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 39, 61), (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 44), (Dawson, 2010, p. 49), (Schein E. H., 2013, pp. 198, 200, 231-232), (Grubendorfer, 2016, S. 38), (Schwartz, 2015, S. 22), (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 9), (Personio, 2021), (Mierke &amp; Williamson, 2016, p. 4), (Katzenbach, Steffen, &amp; Kronley, 2012), (Moldovan &amp; Macarie, 2014, p. 45), (Carmel, 2020), (Grant, 2020, p. 39 f.), (Eberhardt, 2013, S. 59, 214), (Homma, Bauschke, &amp; Hofmann, 2014, S. 51), (Nieswandt, 2015, p. 29), (Barrett, 2016, S. 69), (Sandner, 1992, S. 173), (Kühl, 2018, S. 44), (Grubendorfer, 2019, S. 111)</p>
<p><b>Konzentration auf konkrete Bereiche und Ziele</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass die Konzentration auf ganz konkrete Bereiche und Veränderungsschritte, innerhalb eines größeren Veränderungsprojektes, ein wichtiger Faktor zur erfolgreichen Beeinflussung von Unternehmenskulturen ist.</p>	<p><b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Möltner, Göke, Jung, &amp; Morner, 2015, S. 89), (Lewis, 2019, S. 7) <b>Expertenmeinung:</b> (Martin K., 2020), (Leichsenring, 2019), (Katzenbach, Steffen, &amp; Kronley, 2012), (Homma &amp; Bauschke, 2015, S. 28), (Homma, Bauschke, &amp; Hofmann, 2014, S. 216), (Herget &amp; Strobl, 2018, S. 26), (Zink, Kötter, Longmuß, &amp; Thul, 2015, S. 318 f.), (Herget, 2020, S. 40), (Alvesson &amp; Sveningsson, 2016, p. 52), (Bokler &amp; Dipper, 2015, S. 25), (Grubendorfer, 2016, S. 52)</p>

<p><b>Konstruktivität</b> Textstellen, die sich damit befassen oder belegen, dass eine konstruktive Herangehensweise, welche auf vorhandenen Stärken aufbaut und das Vergangene würdigt, ein wichtiger Faktor zur erfolgreichen Beeinflussung von Unternehmenskulturen ist.</p>	<p><b>Fallstudie/ Praxisbeispiel:</b> (Martin K. , 2020) <b>Expertenmeinung:</b> (von Hehn, Cornelissen, &amp; Braun, 2015, S. 45), (Eberhardt, 2013, S. 179), (Hofert &amp; Thonet, 2019, S. 65), (Katzenbach, Steffen, &amp; Kronley, 2012), (Connors &amp; Smith, 2011, S. 55) , (Herget, 2020, S. 151), (Bokler &amp; Dipper, 2015, S. 24)</p>
---	--

*Tabelle 11: Zuordnung von Textstellen für Erfolgsfaktoren zur Beeinflussung der Unternehmenskultur - Eigene Darstellung*

Evidenzkategorie	Punkte/ Gewichtung	Kriterien
Meta Analyse / Systematische Übersichtsarbeit	7	Die in der Textstelle enthaltenen Informationen bzw. die Evidenz stammen ursprünglich aus einer Meta- Analyse oder einer systematischen Übersichtsarbeit.
Kontrollgruppenexperiment	6	Die in der Textstelle enthaltenen Informationen bzw. die Evidenz stammen ursprünglich aus einem Kontrollgruppenexperiment.
Feldstudie	5	Die in der Textstelle enthaltenen Informationen bzw. die Evidenz stammen ursprünglich aus einer Feldstudie.
Kohortenstudie	4	Die in der Textstelle enthaltenen Informationen bzw. die Evidenz stammen ursprünglich aus einer Kohortenstudie.
Benchmarking/ Umfrage	3	Die in der Textstelle enthaltenen Informationen bzw. die Evidenz stammen ursprünglich aus einer Umfrage oder einem durchgeführten Benchmarking.
Fallstudie/ Praxisbeispiel	2	Die in der Textstelle enthaltenen Informationen bzw. die Evidenz stammen ursprünglich aus einer dokumentierten Fallstudie oder einem spezifischen Praxisbeispiel.
Expertenmeinung	1	Die in der Textstelle enthaltenen Informationen bzw. die Evidenz stellen die Meinung eines Experten dar, die entweder im Gespräch dargelegt (dokumentiertes Interview) oder durch diesen verschriftlicht wurde (Monografie, Artikel, Kommentar etc.).

*Tabelle 12: Kriterien für kategoriale Zuweisung von Textstellen - Eigene Darstellung*

## **Verzeichnis des elektronischen Anhangs (CD)**

Anhang E1: Tabellarische Dokumentation der systematischen Literaturrecherche

Anhang E2: Vollständige tabellarische Auswertung der Evidenzwerte

## Literaturverzeichnis

- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. (EGOS, Hrsg.) *Organization Studies*, 193-226.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). *Changing organizational culture - Cultural change work in progress* (2nd ed.). London; New York, NY: Routledge.
- Armenakis, A., Brown, S., & Mehta, A. (2011). Organizational Culture: Assessment and Transformation. *Journal of Change Management*, 5, 305-328.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C., & Peterson, M. F. (2011). *The handbook of organizational culture and climate* (2nd ed.). Los Angeles: Sage.
- Baecker, D. (2000). *Wozu Kultur?* (2. Ausg.). Berlin: Kadmos.
- Barends, E., Rousseau, D. M., & Briner, R. B. (2014). *Evidence-Based-Practice - The Basic Principles*. (C. f.-B. Management, Ed.) Amsterdam.
- Barrett, R. (2016). *Werteorientierte Unternehmensführung*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Bate, P. (1994). *Strategies for Cultural Change*. Butterworth-Heinemann.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *hbr.org*. (H. B. Press, Editor) Retrieved June 12, 2021, from <https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). *www.researchgate.net. Journal, European Scientific(7)*, pp. 451-470. Retrieved April 18, 2021, from <https://www.researchgate.net/publication/261570276>
- Blümle, A., Sow, D., Nothacker, M., Schaefer, C., Motschall, E., Boeker, M., . . . Meerpohl, J. J. (2019). *Manual Systematische Recherche für Evidenzsynthesen und Leitlinien*. Cochrane Deutschland Stiftung, Institut für Evidenz in der Medizin, Institut für Medizinische Biometrie und Statistik, Freiburg, Arbeitsgemeinschaft der Wissenschaftlichen Medizinischen Fachgesellschaften - Institut für Medizinisches Wissensmanagement, Är. Abgerufen am 12. Mai 2021 von <https://www.cochrane.de/de/literaturrecherche>



- Bokler, A. M., & Dipper, M. (2015). *Changemanagement mit Cultural Transformation Tools*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bolz, H. (2013). *Unternehmenserfolg durch marktorientierte Führung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bruch, H., Lohmann, T. R., Szlang, J., & Heißenberg, G. (2019). *PWC Study People Management-2025 - Zwischen Kultur- und Technologieumbrüchen*. PricewaterhouseCoopers GmbH. Abgerufen am 12. Mai 2021 von <https://www.pwc.de/de/human-resources/pwc-study-people-management-2025.pdf>
- Buchanan, D. A., & Huczynski, A. (2019). *Organizational behaviour* (10 ed.). Harlow, England: Pearson.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture - Based on the competing values framework* (3 ed.). San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Canato, A., & Ravasi, D. (2015). Managing long-lasting cultural changes. *Organizational Dynamics*, pp. 75-82.
- Capozzi, R. (2018). The best Leaders Get the Culture right - Proven Levers to Change a Corporate Culture. (I. & Institute, Ed.) *Investments and Wealth*, pp. 56-63.
- Carmel, G. (2020). *redshift.autodesk.de*. Abgerufen am 25. Mai 2021 von <https://redshift.autodesk.de/unternehmenskultur-veraendern/>
- Chandler, N. (2017). Cultural complexity in large organisations. In *Managing Organizational Diversity* (pp. 49-65). Wiesbaden: Springer.
- Chiarini, A., Found, P., & Rich, N. (2016). *Understanding the Lean Enterprise*. Cham: Springer International Publishing.
- Chlopczyk, J. (2017). *Beyond Storytelling*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Claßen, M., & von Kyaw, F. (2009). *www.manager-magazin.de*. (H. B. manager, Herausgeber) Abgerufen am 12. Juni 2021 von <https://www.manager-magazin.de/harvard/warum-der-wandel-meist-misslingt-a-8556d35f-0002-0001-0000-000067715024>

- Connors, R., & Smith, T. (2011). *The breakthrough strategy for energizing your organization and creating accountability for results*. New York, NY: Portfolio/Penguin.
- Cook, D. J., Mulrow, C. D., & Haynes, R. B. (1997). Systematic Reviews: Synthesis of Best Evidence for Clinical Decisions. (A. C. Physician, Ed.) *Annals of Internal Medicine*.
- Corporate Culture: Methods For An Ideal Company Culture. (2021). *www.personio.com*. Retrieved May 9, 2021, from <https://www.personio.com/hr-lexicon/corporate-culture/>
- Cross, R. L., Singer, J., Colella, S., Thomas, R. J., & Silverstone, Y. (2010). *Best practices, techniques, and exercises to drive organizational innovation and performance*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Davis, A. (2013). *www.proquest.com*. Retrieved May 5, 2021, from <https://www.proquest.com/trade-journals/small-company-builds-engagingculture/docview/1912103828/se-2?accountid=14570>
- Dawson, C. S. (2010). *Leading culture change - What every CEO needs to know*. Stanford Calif.: Stanford Business Books.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1984). *Corporate cultures - The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass: Addison- Wesley.
- Denning, S. (2011). *www.forbes.com*. (Forbes, Ed.) Retrieved April 18, 2021, from <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/07/23/how-do-you-change-an-organizational-culture/?sh=18ebfed839dc>
- Dickstein, D. I., & Flast, R. H. (2009). *A business process approach to managing operational risk*. Hoboken, N.J: Wiley.
- Dimitrova, Y. (2019). Corporate Culture Change Management. *Economic Alternatives*, pp. 296-312. Retrieved May 3, 2021, from [https://www.change-management-institute.com/sites/default/files/uploaded-content/field\\_f\\_content\\_file/12\\_yanica\\_alternatives\\_en\\_2\\_2019.pdf](https://www.change-management-institute.com/sites/default/files/uploaded-content/field_f_content_file/12_yanica_alternatives_en_2_2019.pdf)
- Dokupil-Haubold, S., & Haubold, S. (2015). Unternehmenskultur gestalten — wenn Regeln nicht mehr helfen. *Wirtschaftsinformatik & Management*, S. 20-19.

- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2002). *Change-Management - Den Unternehmenswandel gestalten* (10. Aufl.). Frankfurt am Main: Campus-Verl.
- Dörner, D. (2000). *Die Logik des Mißlingens - Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Eberhardt, D. (2013). *Unternehmenskultur aktiv gestalten*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Eilers, S., Möckel, K., Rump, J., & Schabel, F. (2016). HR-Report2015/2016 Schwerpunkt Unternehmenskultur - Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz. (i. f. Hays AG, Hrsg.)
- El Emary, I. M., Brzozowska, A., & Bubel, D. (2020). *Management of organizational culture as a stabilizer of changes*. Boca raton: CRC Press Taylor & Francis Group.
- Ellenberger, T., Harder, D., & Brechbühler Pešková, M. (2020). Gamification in Unternehmen. In j. Schellinger, K. O. Tokarski, & I. Kissling-Näf (Hrsg.), *Digitale Transformation und Unternehmensführung - Trends und Perspektiven für die Praxis* (S. 55-81). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer Gabler.
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C., & Martin, J. (1985). *Organizational Culture*. (P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin, Eds.) Beverly Hills, London: Sage.
- Gartner. (2018). *www.gartner.com*. Abgerufen am 20. Juni 2021 von <https://www.gartner.com/en/executive-guidance/culture.html>.
- Gervase, B., & O'Malley, J. (2013). Changing Organizational Culture Through Clear Leadership. (W. Publishing, Ed.) *The Change Champions Fieldguide*.
- Gibbons, P. (2015). *The science of successful organizational change - How leaders set strategy, change behavior, and create an agile culture*. New York: Pearson Education.

- Gillenkirch, R. (kein Datum). *wirtschaftslexikon.gabler.de*. Abgerufen am 15. Mai 2021 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/entscheidung-36360>
- Glauner, F. (2017). *Value Cockpits*. Cham: Springer International Publishing.
- Gover, L., Halinski, M., & Duxbury, L. (2016). Is it Just Me? Exploring Perceptions of Organizational Culture Change. *British Journal of Management*(3), pp. 567–582.
- Grant, A. F. (Ed.). (2020). *HBR's 10 Must Reads- On Building a Great Culture*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Grey, C. (2009). *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book About Studying Organizations*,. London: Sage.
- Grubendorfer, C. (2016). Unternehmenskultur beobachten und verändern. *Wirtschaft+ Weiterbildung*, S. 34-39.
- Grubendorfer, C. (2016b). Unternehmenskultur gestalten - Die Regeln des Spiels. (m. V. GmbH, Hrsg.) *managerSeminare*, S. 51-56.
- Grubendorfer, C. (2019). *Einführung in systemische Konzepte der Unternehmenskultur* (Bd. Zweite Auflage). Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.
- Halpern, D. (2015). *Inside the Nudge Unit*. London: Allen.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). *Organization theory - Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Hatzikostas, E. (2020). 'culture change' steps I made as a CEO that helped triple our earnings and increase our company culture score by 15%. *Business Insider, US edition*. Retrieved May 5, 2020, from <https://www.proquest.com/docview/2394930157/5075FFAD762B454BPQ/1?accountid=14570>
- Heinen, E. (1987). Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. In E. a. Heinen, *Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft* (2. Ausg., S. 1-48). Zürich: Oldenburg Verlag AG.
- Herget, J. (2020). *Unternehmenskultur gestalten*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

- Herget, J., & Strobl, H. (Hrsg.). (2018). *Unternehmenskultur in der Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler Wiesbaden.
- Heron, J. (2017). *Culture Shock - A Leaders Guide to Changing Church Culture*.
- Hofert, S., & Thonet, C. (2019). *Der agile Kulturwandel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations - Software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.
- Homma, N., & Bauschke, R. (2015). *Unternehmenskultur und Führung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Homma, N., Bauschke, R., & Hofmann, L. M. (2014). *Einführung Unternehmenskultur - Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen*. (N. Homma, Hrsg.) Wiesbaden: Springer Gabler.
- Huq, Z., & Martin, T. (2000). Workforce cultural factors in TQM/CQI implementation in hospitals. (C. o. Department of Management, Hrsg.) *Health Care Manage Review*, S. 80-93.
- Hurdubei, R. E., & Georgiana, P. A. (2019). Implementation of a New Performance Management System - Driver for the Change of the Organisational Culture in a Telecommunication Company in the Middle East. *Review of International Comparative Management*(20), S. 4-13.
- Janove, J. (2015). Change Culture for 30,000 Employees? Become a Learning Company. *TCA Regional News, Chicago*. Retrieved May 5, 2021, from <https://www.proquest.com/docview/1734866605/DDD610B1A4E49E0PQ/1?accountid=14570>
- Jones, D. (2012). Culture Development in A Small Office Supply Company. In I. A. Studies (Ed.), *Allied Academies International Conference* (pp. 35-38). New Orleans: Southern Wesleyan University. Retrieved May 5, 2021, from <https://www.proquest.com/docview/1271919767/CBDD9DAD4A6F4D67PQ/1?accountid=14570>

- Jørgensen, H. H., Owen, L., & Neus, A. (2008). *www.ibm.com*. (I. Cooperation, Ed.) Retrieved May 5, 2021, from [www.ibm.com/downloads/cas/2EXR3WMA](http://www.ibm.com/downloads/cas/2EXR3WMA)
- Katzenbach, J. R., Steffen, I., & Kronley, C. (2012). *hbr.org*. (H. B. Review, Editor) Retrieved May 10, 2021, from <https://hbr.org/2012/07/cultural-change-that-sticks>
- Keller, S. &. (2011). *Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage*. Hoboken, NJ: Wiley & Sons.
- Kienbaum Management Consultants. (2010). Unternehmenskultur - Ihre Rolle und Bedeutung. (H. B. Kienbaum Management Consultants GmbH, Hrsg.) *Studie 2009/2010*. Abgerufen am 23. Juni 2021 von <https://docplayer.org/12991059-Kienbaum-management-consultants-unternehmenskultur-ihre-rolle-und-bedeutung-studie-2009-2010.html>
- Klimecki, R., Probst, G. J., & Eberl, P. (1994). *Entwicklungsorientiertes Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kobi, J.-M., & Wüthrich, H. A. (1986). *Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten*. Landsberg, Lech: Verl. Moderne Industrie.
- Kornmeier, M. (2007). *Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten - Eine Einführung für Wirtschaftswissenschaftler*. Heidelberg: Physica-Verl.
- Kotter, J. P. (1995). *hbr.org*. Retrieved June 23, 2021, from <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Kovacevik, K. (2013). The Use Of Brainwashing In The Process Of Changing The Organizational Culture Of The German And Japanese Workers. *Economic Development*, pp. 243–258.
- Krejci, G. P. (2010). Teams als Entwicklungsmotor der Unternehmenskultur - Im Team Veränderung gestalten. *OrganisationsEntwicklung Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*.
- Kühl, S. (2017). *sozialtheoristen.de*. Abgerufen am 3. Mai 2021 von <https://sozialtheoristen.de/2017/05/19/james-march-die-zerlegung-des-zweckrationalen-modells-der-organisation/>

- Kühl, S. (2018). *Organisationskulturen beeinflussen - Eine sehr kurze Einführung* (1. Ausg.). Wiesbaden: Springer VS.
- Langrell, R. (2021). www.proquest.com. (T. C. LLC, Ed.) *Tribune Business News*. Retrieved June 12, 2021, from <https://www.proquest.com/wire-feeds/money-isnt-everything-right-benefits-canhelp/docview/1355486998/se-2?accountid=14570>
- Läzer, K. L., Sonntag, M., Drazek, R., Jaeschke, R. I., & Hogueve, C. (2010). Einführung in die systematische Literaturrecherche mit den Datenbanken "PsycINFO", "Pubmed" und "PEP – Psychoanalytic Electronic Publishing" sowie in das Literaturverwaltungsprogramm "Citavi". (I. f. Universität Kassel, Hrsg.) Kassel. Abgerufen am 15. Mai 2021 von <https://kobra.uni-kassel.de/handle/123456789/2010081634029>
- Leichsenring, H. (2019). *www.der-bank-blog.de*. (H. Leichsenring, Herausgeber) Abgerufen am 28. Mai 2021 von <https://www.der-bank-blog.de/wie-vorgesetzte-die-unternehmenskultur-beeinflussen-koennen-infografik/fuehrung-und-management/12984/>
- Lewis, L. F. (2019). Case Study Experiment: A Toolkit to Drive Cultural Change. (U. Charter Oak State College, Hrsg.) *Int. J. Adv. Corp. Learn.* (*International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)*)(1).
- Lies, J. (2013). *wirtschaftslexikon.gabler.de*. Abgerufen am 13. Mai 2021 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenskultur-49642/version-173119>
- Loebbert, M. (2015). *Kultur entscheidet*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Marré, R. (1997). *Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Personalentwicklung*. Frankfurt am Main: Lang.
- Martin, J., & Frost, P. (1996). The organizational culture war games: a struggle for intellectual dominance. In C. H. S. R. Clegg (Ed.), *Handbook of organization studies* (pp. 599-621). London: Sage. Retrieved May 12, 2021, from <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/organisationskultur/10970>

- Martin, K. (2020). How to future-proof company culture. (T. F. Limited, Ed.) *The Financial Times*. Retrieved May 12, 2021, from The Financial Times Limited:  
<https://www.proquest.com/docview/2354574428/E86B4EF85591456CPQ/1?accountid=14570>
- Mayring, p. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Beltz.
- McCalman, J., & Potter, D. (2015). *Leading cultural change - Theory and practice of successful organizational transformation*. London: Cogan Page.
- Mierke, J., & Williamson, V. (2016). A Framework for Achieving Organizational Culture Change. *Liberty Leadership & Management*.
- Miller, R. (2014). *How Engaging Workspaces Lead to Transformation and Growth*. Hoboken: Wiley.
- Moldovan, O., & Macarie, F. (2014). Comparative Analysis of Organizational Culture Transformation Models. (B.-B. University, Ed.) *Managerial Challenges of the Contemporary Society*. Retrieved May 12, 2021, from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2642774](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2642774)
- Molineux, J. (2013). Enabling organizational cultural change using systemic strategic human resource management – a longitudinal case study. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1588-1612.
- Möltner, H., Göke, J., Jung, C., & Morner, M. (2015). *Neue Perspektiven zum Nachhaltigen Erfolg durch Unternehmenskultur*. Bertelsmann Stiftung. Abgerufen am 2. Mai 2021 von <https://www.researchgate.net/publication/282185840>
- Munck, V. C., & Bennardo, G. (2019). Disciplining Culture: A Sociocognitive Approach. *Current Anthropology*(2), pp. 174-193.
- Nieswandt, M. (2015). *Fast Cultural Change - The Role and Influence of Middle Management*. London: Palgrave Macmillan UK.
- O'Keefe Graham, E. (2020). *Can you really 'fix' a company's culture? - Changing culture - even in a pandemic - is about focusing on leadership, consistency and empathy*. Retrieved May 3, 2021, from



- <https://www.hrreporter.com/focus-areas/culture-and-engagement/can-you-really-fix-a-companys-culture/332056>
- O'Keefe Graham, E. (2020). *hrreporter.com*. Retrieved May 10, 2021, from <https://www.hrreporter.com/focus-areas/culture-and-engagement/can-you-really-fix-a-companys-culture/332056>
- Omondi, H. (2018). Strategic Communication as a Tool for Corporate Culture Change in Geospatial Industry the Case of Esri Eastern Africa. (U. o. Nairobi, Ed.) Nairobi. Retrieved May 10, 2021, from <http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/153776>
- Onyambu, S. G. (2013). *Organisational culture change at Kenya Power And Lighting Company Limited*. Thesis, University of Nairobi, Nairobi. Retrieved April 17, 2021, from [http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/59555/Onyambu\\_Organisational%20culture%20change%20at%20Kenya%20Power%20And%20Lighting%20Company%20Limited.pdf?sequence=3&isAllowed](http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/59555/Onyambu_Organisational%20culture%20change%20at%20Kenya%20Power%20And%20Lighting%20Company%20Limited.pdf?sequence=3&isAllowed)
- Pascale, R. T., & Athos, A. G. (1984). *The art of japanese management*. Harmondsworth: Penguin.
- Personio. (2021). *www.personio.com*. Retrieved April 27, 2021, from <https://www.personio.com/hr-lexicon/corporate-culture/>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2015). *In search of excellence - Lessons from America's best-run companies*. London: Profile Books.
- Raey, T., Berta, W., & Kazman Kohn, M. (2009). What's the Evidence on Evidence-Based Management? (A. o. Management, Ed.) *Academy of Management Perspectives*, pp. 5-18.
- Reisyan, G. D. (2016). *Neuro-Organizational Culture*. Cham: Springer International Publishing.
- Rutherford, S. (2011). *Women's work, men's cultures*. Basingstoke, Hampshire, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Sackmann, S. (1991). *Cultural Knowledge in Organizations*. Newbury Park: Sage.
- Sackmann, S. (2017). *Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Sandner, K. (Hrsg.). (1992). *Politische Prozesse in Unternehmen* (2. Ausg.). Heidelberg: Physica-Verlag HD.
- Schein, E. (1995). *Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Schein, E. (2010). *Corporate Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2013). *The corporate culture survival guide*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Schellinger, J., Tokarski, K. O., & Kissling-Näf, I. (2020). *Digitale Transformation und Unternehmensführung - Trends und Perspektiven für die Praxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer Gabler.
- Schewe, G. (2018). *wirtschaftslexikon.gabler.de*. Abgerufen am 17. April 2021 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisationskultur-46204/version-269490>
- Schimböck, F. (2015). *Screening- und Assessmentinstrumente - Eine systematische Literaturübersicht*. Graz, Österreich: Springer.
- Schuppener, A. C. (2006). *Kulturorientiertes Integrationsmanagement bei Unternehmenszusammenschlüssen* (Bd. 3). München: Meidenbauer.
- Schwartz, M. (2015). Unternehmenskultur verändern - Wie sich Unternehmenskultur nachhaltig ändern lässt. (I. Institut, Hrsg.) *All about Sourcing*, 21-22.
- Sheridan, K. (2019). *HR.COM*. Retrieved May 05, 2021, from <https://www.proquest.com/magazines/how-improve-company-culture/docview/2307434720/se-2?accountid=14570>
- Shubiak, P. (2020). *socialinnovationsjournal.com*. (S. I. Journal, Ed.) Retrieved April 21, 2021, from <https://socialinnovationsjournal.com/index.php/sij/article/view/235>
- Siman, L. (2013). When a Company Changes its Culture, Communicators Play a Critical Role. (P. News, & Potomac, Eds.) United States--US. Retrieved April 19, 2021, from <https://www.proquest.com/trade-journals/when-company-changes-culturecommunicators-play/docview/1317744079/se-2?accountid=14570>

- Simon, F. B. (2004). *Gemeinsam sind wir blöd!?: Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten*. Heidelberg: Carl Auer.
- Simon, F. B. (2019). *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg: Carl Auer.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, p. 339.
- Smircich, L. (1985). Is Organizational Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves?. In L. F. P. J. Frost, *Organizational Culture*. Beverly Hills.
- Smith, M. (2003). Changing an organisation's culture: correlates of success and failure. *Leadership & Organization Development Journal*(5), S. 249-261.
- Steiger, T. &. (2008). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte*. Heidelberg: Springer.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & Cremer, D. d. (2018). Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annals*(2), pp. 752-788.
- Teräväinen, V. J., & Junnonen, J.-M. (2019). The promoters and the barriers for organizational culture change in a Finnish construction company. *Construction Innovation*, pp. 672-688.
- Thommen, J.-P. (2008). *Lexikon der Betriebswirtschaft - Managementkompetenz von A bis Z* (4., überarb. und erw. Aufl. Ausg.). Zürich: Versus-Verl.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*(14), pp. 207-222.
- von Hehn, S., Cornelissen, N. I., & Braun, C. (2015). *Kulturwandel in Organisationen - Ein Baukasten für angewandte Psychologie im Change-Management*. Berlin: Springer.
- Walker, B., & Soule, S. A. (2017). *files.transtutors.com*. (H. B. Corporation, Ed.) Retrieved April 16, 2021, from files.transtutors.com: [https://files.transtutors.com/cdn/uploadassignments/2647679\\_2\\_untyped.pdf](https://files.transtutors.com/cdn/uploadassignments/2647679_2_untyped.pdf)

- White, D. G. (2021). *Disrupting corporate culture - How cognitive science alters accepted beliefs about culture and culture change and its impact on leaders and change agents*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Willems, A. S. (2020). *www.uni-goettingen.de*. (U. Göttingen, Hrsg.) Abgerufen am 12. Mai 2021 von [https://www.uni-goettingen.de/de/document/download/653892ffb400c646aec4eedfce31cf73.pdf/Leitfaden\\_Systematisches%20Review\\_20200902.pdf](https://www.uni-goettingen.de/de/document/download/653892ffb400c646aec4eedfce31cf73.pdf/Leitfaden_Systematisches%20Review_20200902.pdf)
- Xiao, Y., & Watson, M. (2017). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. (Sage, Ed.) *Journal of Planning Education and Research*(1), pp. 93-112.
- Yolanda Jorritsma, P., & Wilderom, C. (2012). Failed culture change aimed at more service provision: a test of three agentic factors. *Journal of OrgChange Mgmt (Journal of Organizational Change Management)*, pp. 364-391. Retrieved April 21, 2021
- Zink, K. J., Kötter, W., Longmuß, J., & Thul, M. J. (2015). *Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit eidesstattlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt habe. Die aus fremden Quellen übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch nicht veröffentlicht. Ich bin mir bewusst, dass eine unwahre Erklärung rechtliche Folgen haben kann.

Mannheim den 01.09.2021

Unterschrift: \_\_\_\_\_