



kununu 

KULTURKOMPASS:

*EIN WERKZEUG ZUR BESCHREIBUNG
VON **UNTERNEHMENSKULTUR***

kununu  **WORKPLACE INSIGHTS THAT MATTER.**

in Zusammenarbeit mit **NEO**  **Culture**

INHALTS- VERZEICHNIS

Seite 3 **01 EINLEITUNG**

Seite 3 Ausgangslage

Seite 5 Ziel und Aufgabe

Seite 6 **02 DER NEO WERTEDIALOG ALS METHODISCHER KERN DES kununu KULTURKOMPASSES**

Seite 7 Konzentration auf gelebte Werte

Seite 8 Verwendung eines Wertesets von 160 Beschreibungen

Seite 12 **03 DER KULTURKOMPASS SORGT FÜR TRANSPARENZ IN PUNCTO UNTERNEHMENSKULTUR**

Seite 12 Online-Befragung als adäquate Erhebungsmethode

Seite 15 Breite Abdeckung des relevanten semantischen Raumes im Kontext von Employer Branding

Seite 18 Die Verwendung von Wertequadraten fördert eine entscheidungsorientierte Auseinandersetzung mit Unternehmenskultur und ist wertschätzend

Seite 23 Die Strukturierung nach Themenbereichen erleichtert den Zugang zu den Ergebnissen

Seite 28 Gute Balance zwischen wissenschaftlicher Fundierung und praktischem Nutzen

Seite 30 **04 NACHWORT**

Seite 31 **05 ANHANG**

Seite 32 **06 LITERATURVERZEICHNIS**

01

EINLEITUNG

kununu stellt Arbeitnehmern und Bewerbern seit Jahren nutzergenerierte Unternehmensbewertungen zur Verfügung, um einen authentischen Einblick in Arbeitgeber zu geben. Seit Juli 2019 sammelt kununu auch Daten zur **Unternehmenskultur** und wird diese ab Oktober 2019 auf den Unternehmensprofilen veröffentlichen.

Die Methode zur Diagnose von Unternehmenskulturen wurde von der NEO Culture GmbH entwickelt. Deren Gründer, Prof. Dr. Timo Meynhardt von der HHL Leipzig und Timm Richter, erläutern im Folgenden die **verwendete Methode**, ihre **wissenschaftliche Einordnung** und **Herleitung**. Der Beitrag richtet sich an reflektierte Praktiker und interessierte Nutzer, die sich mit den unternehmerischen Herausforderungen der Analyse und Gestaltung von Unternehmenskulturen beschäftigen.

| Ausgangslage

„Wer Leistung fordert, muss Kultur bieten“ – so könnte man in Abwandlung eines bekannten Bonmots formulieren. Mehr denn je sind es Kulturbrüche, kulturelle Dissonanzen oder einfach nur „Unkultur“, die Mitarbeiter innerlich kündigen lassen oder gar zum Verlassen des Unternehmens bewegen. Gleichzeitig kann die Unternehmenskultur einen bedeutenden positiven Einfluss auf Leistung und Wohlbefinden von Mitarbeitern ausüben. Dementsprechend spielen kulturelle Themen eine erhebliche Rolle bei der Frage, ob Bewerber und Unternehmen zueinanderpassen. Der **Cultural Fit** – *„passe ich in dieses Unternehmen?“* bzw. noch viel wichtiger *„passt dieser Arbeitgeber zu mir?“* wird ein immer wichtigeres Kriterium bei der Jobsuche. Auch verstehen immer mehr Unternehmen, dass ihre Unternehmenskultur eine wesentliche Differenzierungsmöglichkeit im Wettbewerb um die besten Talente und somit im Employer Branding darstellen kann.

Allerdings unterscheiden sich Unternehmen im Arbeitgebermarketing sehr wenig. Die häufig austauschbaren und produktorientierten Selbstaussagen von Arbeitgebern helfen Arbeitnehmern kaum, konkrete Unterschiede in der Kultur verschiedener Unternehmen zu erkennen. Bei der Überprüfung, ob Bewerber und Unternehmen zueinanderpassen, haben die Arbeitnehmer außerdem einen zunehmenden strukturellen Nachteil. Es herrscht eine **Informationsasymmetrie**, denn immer mehr Arbeitgeber nutzen digitale Diagnosetools, um die Bewerberpersönlichkeit zu durchleuchten. Eine gleichwertige Beschreibung der *„Unternehmenspersönlichkeit“*, die für alle Arbeitnehmer zugänglich ist, ist bisher nicht etabliert.

Die auf Arbeitgebermarketing spezialisierte Beratung **Employer Telling** hat in mehreren Studien untersucht, inwieweit sich Arbeitgeber in ihrem Employer Branding unterscheiden. Die Ergebnisse sind ernüchternd.

Die Tabelle aus der Studie „Club der Gleichen - Edition Stellenanzeigen“ zeigt die meistgenannten Buzzwords, die verwendet werden. Sie helfen nicht wirklich, einen Arbeitgeber besser zu verstehen.

DIE TOP 10 BUZZWORDS IN ARBEITGEBERBESCHREIBUNGEN

OHNE DIREKTEN BEZUG ZUR ARBEITSWELT

- | | | | |
|---|---------------|----|--------------|
| 1 | weltweit | 6 | erfolgreich |
| 2 | führend | 7 | Leidenschaft |
| 3 | international | 8 | Produkte |
| 4 | Technik | 9 | Innovation |
| 5 | innovativ | 10 | Service |

In einer zweiten Studie der Reihe „**Club der Gleichen**“ wurden die DAX-30 Unternehmen betrachtet. Auch deren Aussagen sind wenig unterscheidbar und fast beliebig austauschbar. Hier einige Zitate aus den Elevator Pitches, die Employer Telling identifiziert hat:

”

aussichtsreiche berufliche Perspektiven & herausfordernde Aufgaben

”

Menschen, die über den Tellerrand hinausschauen wollen, haben ebenfalls herausragende Karriereperspektiven

”

ein breites Spektrum möglicher Aufgabengebiete

”

erstklassige Karrierechancen & Möglichkeiten zur Weiterbildung

”

Begeistert uns Ihre Persönlichkeit, überzeugt uns Ihr Talent, bieten wir Ihnen exzellente Perspektiven – weltweit.

”

Sie wollen wachsen. Mehr erreichen. Unbekanntes anpacken. All das ist bei uns möglich.

”

Unsere vielfältigen Karrieremöglichkeiten sind ein Wettbewerbsvorteil & machen uns attraktiv für die besten Experten und Fachkräfte.

Hier sehen wir einen praktischen Handlungsbedarf und einen gesellschaftspolitischen Nutzen: Die soziale Marktwirtschaft lebt vom Wettbewerb, vor allem aber auch von fairen Beziehungen zwischen allen Beteiligten. **Mehr Transparenz ist langfristig im Interesse aller Beteiligten.** Wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmer zueinander passen, hilft es beiden Seiten – z. B. durch höhere Motivation, weniger Fluktuation und mehr Erfolg.

Ziel & Aufgabe

kununu und NEO Culture halten es für erstrebenswert, dass sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber auf Augenhöhe begegnen: Wir möchten im Kontext der Stellensuche und des Arbeitgebermarketings die Unternehmenskultur transparenter machen – auf fundierte und verständliche Weise. Eine authentische und glaubwürdige Beschreibung der Unternehmenskultur bietet Nutzern von kununu eine weitere Möglichkeit, unterschiedliche Unternehmen zu vergleichen, um einen für sie passenden Arbeitgeber zu finden.

Vor diesem Hintergrund hat NEO Culture ein Verfahren, den **NEO Wertedialog**, entwickelt und für kununu als **kununu Kulturkompass** so adaptiert, dass er die Anforderungen eines digitalen Endkundenproduktes erfüllt.

Als Basis wurden vorhandene quantitative Verfahren und wissenschaftliche Theorien zur Beschreibung von Unternehmenskulturen umfassend gesichtet und evaluiert.

In Abbildung 1 finden sich die neun Ansätze zur Quantifizierung von Unternehmenskulturen, die weit verbreitet sind und in der Sichtung näher betrachtet wurden.

	ANSATZ	AUTOREN	JAHR	DIMENSIONEN
Fokus individuelle Werte	Schwartz value survey	Schwartz	1992	10 in 2-x-2 Matrix
Fokus Leistungsfähigkeit	OCAI	Cameron, Quinn	1999	4
Fokus Leistungsfähigkeit	OCI	Cooke, Lafferty	1987	12 in 2-x-2 Matrix
Fokus Person-Organisation-Fit	OCP	O'Reilly, Chatman, Caldwell	1990	10
Vergleich auf Nationenebene	Nationenvergleich	Hofstede	1980	6 Gegensätze
Übertragung der Nationenforschung auf Unternehmen	Organisationsvergleich	Hofstede	1990	6 Gegensätze
Ergänzung der Forschung von Hofstede	GLOBE	Forschungsgemeinschaft	---	9
Grundlagen Spiral Dynamics & Ausführungen von Laloux	Levels of existing	Graves	1970er	7
Fokus Leistungsfähigkeit	Organizational culture survey	Denison	2006	12 in 2-x-2 Matrix

Abbildung 1: **Untersuchte Ansätze zur Beschreibung von Unternehmenskulturen**

Diese Ansätze bilden eine breite Grundlage für die Festlegung der im NEO Wertedialog verwendeten Wertbegriffe. Darüber hinaus wurden weitere methodische Anleihen bei anderen Theorien und Verfahren gemacht, um die speziellen Bedürfnisse zu erfüllen, die sich im Kontext von Employer Branding und einem Endkundenprodukt ergeben. Es handelt sich dabei vor allem um die Wertequadrate von Schulz von Thun (2015) zur Strukturierung der Wertbegriffe und die ungestützte Selektion von Werten aus einer Liste bei der Datenerhebung, wie sie z. B. bei dem anerkannten Persönlichkeitsdiagnostikverfahren Predictive Index angewandt wird.

02

DER NEO WERTEDIALOG ALS METHODISCHER KERN DES kununu KULTUR- KOMPASSES

Ohne Zweifel beschreibt der Begriff Unternehmenskultur ein äußerst komplexes und schwer zu fassendes Phänomen (Sackmann, 2006; Cameron/Quinn, 2006). Einzelne Verfahren können daher immer nur Teile einer Unternehmenskultur beleuchten. Je nachdem, welchen Schwerpunkt die Verfahren in ihrer Zielsetzung haben, unterscheiden sie sich in ihren Dimensionen, Begrifflichkeiten und in ihrem Vorgehen (Denison, 2006).

Der Kulturkompass ist von der Überzeugung getragen, dass es auf die Herstellung einer dialogischen Situation ankommt, die allen Beteiligten eine gemeinsame Verständigung über die Frage ermöglicht, was für sie eine „passende“ Kultur ausmacht.

Bei der Festlegung der Methode haben wir daher vor allem darauf geachtet, folgende Anforderungen zu erfüllen:

▶ **Wissenschaftliche Fundierung**

Der kununu Kulturkompass nutzt die wissenschaftlichen Erkenntnisse der letzten Jahrzehnte und kombiniert bewährte Konzepte in neuartiger Weise. Es wurde darauf geachtet, die soziologische Theorie praxistauglich zu machen.

▶ **Kulturbeschreibung, die Arbeitnehmern hilft**

Viele Kulturanalysen interessieren sich aus einem Management-Blickwinkel für die Leistungsoptimierung von Unternehmen und Soll-Anforderungen an die Kultur. In anderen Fällen werden unter der Überschrift „Passung zur Kultur“ eher Bewerber durchleuchtet. Der kununu Kulturkompass hingegen ist als Werkzeug für Arbeitnehmer konzipiert. Er konzentriert sich auf die Kulturelemente, die ein Unternehmen für Arbeitnehmer gut beschreiben. Und mit dem Fokus auf die Ist-Kultur der Unternehmen werden Arbeitgeber – im Gegensatz zu Kandidaten – transparent gemacht.

▶ **Schnelle, kurzweilige Befragung**

Das Ausfüllen bei kununu dauert im Schnitt nur acht Minuten. Zu vier Themenbereichen wählt man aus vorgeschlagenen Begriffen diejenigen aus, die die Unternehmenskultur am besten beschreiben.

▶ **Leicht verständliche Ergebnisdarstellung mit Substanz und Strukturierung**

Die Ergebnisdarstellung wurde so entwickelt, dass sie für Nutzer ohne umfassende Erläuterungen zugänglich ist. Zum einen wird gezeigt, mit welchen Begriffen die meisten Teilnehmer die Kultur beschreiben. Diese Darstellung bietet substanzielle Detailtiefe und bei einer Basis von 160 Wertbegriffen auch eine hohe Differenzierungsmöglichkeit zwischen Unternehmen. Zum anderen wird eine strukturierende Einordnung vorgenommen, inwieweit in der Kultur eher klassisch-traditionelle bzw. modern-neue Elemente des Arbeitens vorherrschen und wie diese beiden Pole in den vier relevanten Themenbereichen jeweils ausgeprägt sind. Dadurch ist ein erstes, schnelles Erfassen und Vergleichen von Unternehmenskulturen möglich.

Die einzelnen Elemente des kununu Kulturkompasses, die vom NEO Wertedialog übernommen wurden, werden in den folgenden Abschnitten vorgestellt.

| **Konzentration auf gelebte Werte**

In der Literatur gibt es unzählige Versuche, Unternehmenskultur zu definieren. Bei aller Unterschiedlichkeit enthalten alle einen vergleichbaren Wesenskern, der von Schein gut auf den Punkt gebracht wurde (*Schein, 1990, S. 111*):



Culture can now be defined as (a) a pattern of basic assumptions, (b) invented, discovered, or developed by a given group, (c) as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration, (d) that has worked well enough to be considered valid and, therefore (e) is to be taught to new members as the (f) correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.

Kultur wird also verstanden als eine **Menge von Annahmen, die dem Wahrnehmen, Denken und Fühlen** in einem Unternehmen zugrunde liegen und diese stark beeinflussen. Diese Annahmen waren in der Vergangenheit erfolgreich, haben sich daher zu Automatismen entwickelt und werden als **Selbstverständlichkeiten kaum noch hinterfragt**. Sie zeigen sich darin, dass die Angehörigen eines Unternehmens in ihrem Verhalten Muster erkennen lassen, die man als Beobachter bestimmten Werthaltungen zuschreibt. So sagt man z. B., dass in einer Unternehmenskultur Flexibilität oder Gründlichkeit, Leistungsstreben oder Kompromissbereitschaft vorherrschen. In jedem Falle dreht es sich bei Kultur um gelebte Werthaltungen und nicht um lediglich proklamierte Werte. Niklas Luhmann bezeichnet Kultur als unentscheidbare Entscheidungsprämisse (*Luhmann, 2006*): ebenjene gelernten impliziten Muster, die die Ent-

scheidungen im Unternehmen beeinflussen und die nicht (ohne Weiteres) verändert werden können. Meynhardt verwendet hierfür den Begriff des **Wertwissens**. Gelebte Werte werden von ihm funktional verstanden und sind die Heuristiken, die die Handlungsfähigkeit von Unternehmen unter Unsicherheit erhalten (Meynhardt, 2004, S. 16 und S. 14):

”

Die Unmöglichkeit der Antizipation einer offenen Zukunft erfordert kontinuierlich Wertentscheidungen. Sie ermöglichen ein Mindestmaß an Eindeutigkeit und Verbindlichkeit, das aus der Problemsituation selbst nicht abgeleitet werden kann.

Um also die Kultur eines Unternehmens zu beschreiben, fragt der kununu Kulturkompass ab, welche Werte – nach Meinung der Befragten – tatsächlich gelebt werden. Wie Denison (2006, S. 4) feststellt, ist dies ein durchaus verbreitetes Vorgehen:

”

Interestingly enough, nearly all of these approaches have developed comparative measurements at the level of values and behavioral norms.

Und auch Luhmann (2006, S. 244) führt Organisationskultur auf Werte zurück:

”

*Auf ihre Letztkomponenten reduziert, findet man Organisationskulturen in der Form von **Werten** [Hervorhebung im Original], untermalt durch und gestützt auf die Geschichte des Systems.*

| Verwendung eines Wertesets von 160 Beschreibungen

Das Vorgehen bei der Datenerhebung

Der kununu Kulturkompass ist eine Online-Befragung von Mitarbeitern eines Unternehmens, die rund acht Minuten dauert und am Desktop und auf mobilen Endgeräten durchgeführt werden kann. Dabei werden den Teilnehmern der Befragung in vier Schritten in Summe 160 unterschiedliche Wertbegriffe präsentiert, d. h. 40 Begriffe je Schritt. In diesen vier Schritten wählen die Teilnehmer aus den präsentierten Wertbegriffen diejenigen fünf bis zehn Begriffe aus, die sie in ihrem Unternehmen am stärksten wahrnehmen.

Die vier Schritte entsprechen vier Themenbereichen, die wir bei der Festlegung der 160 Begriffe berücksichtigt haben. In jedem Themenbereich sind jeweils zwei Pole abgedeckt (siehe auch Abbildung 2):

▶ **Work-Life Balance**

In welchem Maße werden jobbezogene Rollenanforderungen oder die Erfüllung von individuellen Bedürfnissen spürbar?

▶ **Umgang miteinander**

Stehen Individualismus, Leistung und Sachorientierung oder aber Gemeinschaft, Respekt und Beziehungsorientierung im Vordergrund?

▶ **Führung**

Wird eher leitend oder partizipativ geführt?

▶ **Strategische Richtung**

Geht es um stabilisierendes Bewahren oder die Offenheit für Neues?

Diese vier Themenbereiche werden ebenfalls in den erwähnten neun Ansätzen behandelt. Sie zielen im Grunde immer auf das Wie und Warum der Kooperationsformen in arbeitsteiligen Prozessen. Während die horizontale Kooperation (Umgang miteinander), die vertikale Kooperation (Führung) und die Veränderungsorientierung (strategische Richtung) Dauerbrenner in der Kulturanalyse sind, wurde mit der **Work-Life-Thematik** eine eher aktuelle Herausforderung aufgenommen. Der kununu Kulturkompass ist nach vorn offen angelegt, d. h., mit der Zeit können weitere Themen und Fragestellungen hinzukommen bzw. vorhandene aktualisiert werden. Im Kern geht es immer um eine „breite Gesprächsgrundlage“ für den Dialog auf Augenhöhe. Weiter unten werden wir noch einmal genauer auf die vier Themenbereiche eingehen.

Die Pole der vier Themenbereiche haben eine gemeinsame Ausrichtung. Auf der einen Seite stehen Beschreibungen, die Stabilität, Ordnung und Leistung repräsentieren. Sie werden häufig mit etablierten bzw. klassischen, tayloristischen Organisationen in Verbindung gebracht. Sie kommen dann zum Tragen, wenn ein Erfolgsmuster identifiziert wurde und es um Optimierung, Skalierung und zuverlässiges Funktionieren geht. Auf der anderen Seite stehen Beschreibungen, die Veränderung, Offenheit, Kooperation und Wertschätzung als Person abbilden. Sie werden eher mit neueren bzw. modernen Organisationsformen in Verbindung gebracht. In einer unsicheren Umwelt kommt es darauf an, über resonante Netzwerke die kreative Kraft von Wissensarbeitern zu nutzen. Die beiden Pole haben wir dementsprechend „klassisches Arbeiten“ und „neues Arbeiten“ genannt. **Im kununu Kulturkompass werden in der Online Darstellung die beiden besser verständlichen Begriffe „traditionell“ und „modern“ verwendet.** Diese Differenzierung hat einen entscheidenden Vorteil: Sie ermöglicht die Verdichtung und Strukturierung komplexer Sachverhalte. Damit ist keine Wertung oder normative Einordnung verbunden. In der Praxis treten ohnehin immer „Mischungsverhältnisse“ auf, die mehr oder weniger funktional und erfolgfähig sind.

Innerhalb der Themenbereiche haben wir zur besseren Orientierung die Begriffe in thematische Aspekte gruppiert. Die von uns gewählten drei Aspekte pro Themenbereich mit ihren jeweiligen Polen „klassisches/traditionelles Arbeiten“ und „neues/modernes Arbeiten“ sind in Abbildung 2 dargestellt.

KLASSISCHES ARBEITEN ‹‹‹ **THEMENBEREICHE** ››› **NEUES ARBEITEN**

<p>FÜR DEN JOB verantwortungsvoll leisten dazugehören</p>	<p>WORK-LIFE BALANCE Antrieb Beitrag Identität</p>	<p>FÜR MICH motiviert balancieren man selbst sein</p>
<p>RESULTATE ERZIELEN unabhängig sachorientiert durchsetzungsstark</p>	<p>UMGANG MITEINANDER Zusammenspiel Fokus Konflikt</p>	<p>ZUSAMMEN ARBEITEN kollegial beziehungsorientiert harmonisch</p>
<p>RICHTUNG VORGEBEN fordernd top-down klar</p>	<p>FÜHRUNG Potenzial Richtung Spielraum</p>	<p>MITARBEITER BETEILIGEN fördernd bottom-up offen</p>
<p>STABILITÄT SICHERN intern verlässlich bewahrend in der Vergangenheit</p>	<p>STRATEGISCHE RICHTUNG Blick Prozess Zeit</p>	<p>VERÄNDERUNG ANTREIBEN extern anpassungsfähig fortschrittlich in die Zukunft</p>

Abbildung 2: Übersicht Themenbereiche und Aspekte

Die Einzigartigkeit des Verfahrens ergibt sich aus dem systematischen Verknüpfen der Themenbereiche bzw. Aspekte mit dem Konzept der Wertequadrate, wie es Schulz von Thun (2015) populär gemacht hat. Mit anderen Worten: Zu jedem positiv konnotierten Wert können wir in Differenz einen zweiten positiv konnotierten Wert finden, der zum ersten Wert in Spannung steht. So sind z. B. Besonnenheit und Mut zwei positiv besetzte Werte, die ein Spannungsfeld aufbauen. Beide Werte können negativ übertrieben werden, wenn man laut Schulz von Thun „des Guten zu viel“ will. Dann schlägt etwa Besonnenheit in Angst und Mut in Leichtsinn um. Die 160 Wertbegriffe haben wir aus 40 Wertequadraten mit je zwei positiv und zwei negativ konnotierten Begriffen konstruiert.

Die mit dieser Befragungstechnik gewonnenen Beschreibungen einer Unternehmenskultur durch Mitarbeiter erlauben leicht verständliche, aber auch zum Nachdenken anregende Auswertungen, da die Trade-Offs zwischen im Grundsatz wünschenswerten Polen sichtbar gemacht werden.

Das Vorgehen bei der Ergebnisdarstellung

Im einfachsten Fall wird ausgezählt, welche der 160 Wertbegriffe von den Befragten am häufigsten genannt wurden. Die meistgenannten Begriffe bilden in ihrer Kombination und Ausprägung sehr individuell und differenziert ab, was die **Kultur in dem betrachteten Unternehmen ausmacht**. Die prozentuale Verteilung von positiven und negativen Begrifflichkeiten ist ein Indiz dafür, wie die Befragten die beobachteten Phänomene beurteilen: ob diese eben positiv oder als negative Übertreibung angesehen werden. Und auch die Wertbegriffe, die überhaupt nicht angeklickt wurden, sagen etwas über die Unternehmenskultur aus.

Als Nächstes kann berechnet werden, wie sich die Wertbegriffe auf die Pole „klassisches Arbeiten“ und „neues Arbeiten“ verteilen. Dies ermöglicht es, auf eine allgemein gebräuchliche Art und Weise Unternehmenskulturen zu beschreiben und vergleichbar zu machen. Die vier Themenbereiche und die zwölf Aspekte erlauben außerdem eine thematische Bündelung der Antworten der Teilnehmer zur besseren Orientierung.

Durch die Struktur der Wertequadrate lässt sich darüber hinaus vermeiden, dass die Betrachtung auf ein simples Gut-schlecht-Schema reduziert wird. Vielmehr kommt in ihrer Wertschätzung zum Ausdruck, da zu jeder Nennung eines negativen Begriffs ein assoziierter positiver Wert aufgezeigt werden kann.

Liegen ausreichend viele Antworten vor, so kann man außerdem die Antworten von unterschiedlichen Teilgruppen vergleichen und Unterschiede in der Wahrnehmung der Unternehmenskultur darstellen, z. B. nach Funktion, Betriebszugehörigkeit oder Standort. Darüber hinaus ist kununu als Bewertungsplattform in der Lage, ausgewählte Unternehmen zu vergleichen und etwa Aussagen über branchen-, größen-, rechtsform- oder regionalspezifische Unterschiede zu treffen.

03

DER KULTURKOMPASS SORGT FÜR TRANSPARENZ IN PUNCTO UNTERNEHMENSKULTUR

| Online-Befragung als adäquate Erhebungsmethode

Der kununu Kulturkompass präsentiert sich in einem modernen Design. Die Befragung ist für die Verwendung auf mobilen Endgeräten optimiert – somit kann jeder Mitarbeiter, auch jene ohne Firmen-E-Mail oder dienstlichen Internetzugang, an der Befragung teilnehmen. Die Abfrage ist mit durchschnittlich acht Minuten Dauer kurzgehalten und durch die Auswahl von Wertbegriffen aus vier Themenfeldern einfach und kurzweilig. Aufwendige papiergestützte Verfahren oder lange Fragekolonnen mit umfangreichen, monotonen Antworten auf Likert-Skalen werden vermieden.

Digitale Technologie ermöglicht es heutzutage, die Intelligenz der vielen zu nutzen. Jedem Mitarbeiter kann eine Stimme gegeben werden, die auf kununu auch gehört wird. Die **Bottom-up-Perspektive** auf die Unternehmenskultur kann über dieses Verfahren in die Diskussion gebracht werden. Damit fördert das Verfahren Transparenz, Partizipation und demokratische Prinzipien. Und bei ausreichend vielen Teilnehmern ist es darüber hinaus möglich, eine **Sicht auf die Vielfältigkeit einer Kultur mit Clustern und Subkulturen** zu erhalten. Diese Standardisierung und Automatisierung ermöglichen einen skalierbaren Vergleich von Unternehmen und Branchen. Balthazard, Cooke und Potter (2006, S. 712) fassen die Vorteile von quantitativen Methoden wie folgt zusammen:

”

[...] the advantages of quantitative methods include the ease of crosssectional assessments and comparisons (across individuals, organizations, or sub-units), the replicability of the assessment in different units and by other researchers or organizational development professionals, and a common, articulated frame of reference for interpreting the collated information.

Im Kontext von Arbeitgebermarketing sind veröffentlichte Befragungsergebnisse des kununu Kulturkompasses eine geeignete Methode, die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz der Unternehmensdarstellung zu erhöhen. Denn es wird inhaltlich auf vergleichbare Art beschrieben, was die jeweilige Kultur eines Arbeitgebers aus Sicht der Befragten ausmacht.

Gleichwohl sind quantitative Verfahren zur Beschreibung von Unternehmenskulturen nicht unumstritten. So merkt Schein (1990, S. 110) stellvertretend für diejenigen Wissenschaftler, die ethnographische oder klinische Methoden bevorzugen, kritisch an:



From this perspective, culture has been viewed as a property of groups that can be measured by questionnaires leading to Likert-type profiles (Hofstede, 1980; Hofstede & Bond, 1988; Kilmann, 1984; Likert, 1967). The problem with this approach is that it assumes knowledge of the relevant dimensions to be studied. Even if these are statistically derived from large samples of items, it is not clear whether the initial item set is broad enough or relevant enough to capture what may for any given organization be its critical cultural themes. Furthermore, it is not clear whether something as abstract as culture can be measured with survey instruments at all.

Schein benennt hier die Haupteinwände, die bei Kritik an quantitativen Methoden vorgebracht werden, nämlich dass (1) Fragebögen per se nicht die Vielschichtigkeit einer Unternehmenskultur erfassen können, (2) man sich bei der Auswahl des Item-Sets nicht sicher sein kann, die im jeweiligen Unternehmen relevanten kulturellen Themen ausreichend abzudecken, und (3) man deswegen durch die Festlegung von Kulturdimensionen eine unzulässige A-priori-Setzung vornimmt.

Die Ansicht, dass Unternehmenskultur ein komplexes Phänomen ist, das mit quantitativen Methoden nicht vollständig beschrieben werden kann, wird auch von Verfechtern quantitativer Methoden geteilt. So schreiben Cameron und Quinn (2006, S. 32):



One reason so many dimensions have been proposed is that organizational culture is extremely broad and inclusive in scope. It comprises a complex, interrelated, comprehensive, and ambiguous set of factors. Consequently, it is impossible to ever include every relevant factor in diagnosing and assessing organizational culture.

Eine Konsequenz daraus ist, dass quantitative Verfahren je nach Aufgabenstellung unterschiedliche Item-Sets und Methoden verwenden (Sackmann, 2006, Denison, 2006). Wir teilen die Auffassung, dass man ein so komplexes Phänomen wie Kultur nicht angemessen auf ein niedrigdimensionales Modell reduzieren kann. Dementsprechend ist es nicht unser Ziel, eine Scorecard oder Ähnliches bereitzustellen, sondern wir möchten eine **informiertere Auseinandersetzung mit Arbeitgebern und ihrer Unternehmenskultur** ermöglichen. Im Sinne von

Sackmann (2006) bietet die Plattform kununu eine Bandbreite von Informationen (Bewertungen, Selbstauskünfte der Unternehmen, konkrete Fragen und Antworten), die in ihrer Kombination ein authentisches Bild von Arbeitgebern entstehen lassen. Die standardisierte Abfrage von Begriffen zur Beschreibung der Unternehmenskultur fügt eine weitere Perspektive hinzu. Limitationen von quantitativen Methoden sollten nicht dazu führen, das Kind mit dem Bade auszuschütten und die Chancen von Mitarbeiterbefragungen ungenutzt zu lassen. Ein mittlerer Weg erscheint uns angemessen. Meynhardt (2004, S. 164) schreibt hierzu,



[...] dass die Reduktion auf wenige, theoretisch vorbelastete „Standardtypen“ die Gefahr birgt, dass gerade das je Einzigartige nicht erfasst werden kann. Der generelle Verzicht auf eine Vorstrukturierung wäre andererseits ebenso problematisch, wenn man in der Organisationspraxis zu vergleichenden Aussagen vordringen will.

Um die Nützlichkeit des kununu Kulturkompasses im Kontext der Arbeitgeberauswahl zu erhöhen und die Kritik von Schein an quantitativen Methoden zu entschärfen, haben wir folgende Designentscheidungen zur Methode getroffen:

- ▶ Verzicht auf Mehrfachcodierungen ein- und desselben Konstruktes, um Zeit für die Betrachtung von deutlich mehr möglichen kulturellen Phänomenen zu gewinnen.
- ▶ Verzicht auf Likert-Skalen; stattdessen Präsentation von Begriffen, aus denen die Teilnehmer diejenigen auswählen können, die die Unternehmenskultur am besten beschreiben. Somit ist Relevanz von Themen nicht gesetzt, sondern wird aus der Auswahlentscheidungen der Befragten implizit abgeleitet.
- ▶ Keine (ausschließliche) Reduzierung auf wenige Kulturdimensionen, sondern Sichtbarmachung der Spezifität von Unternehmenskulturen durch den Ausweis von Top-Nennungen, die in ihren Kombinationsmöglichkeiten eine extrem hohe Varianz aufweisen.

Die Begründungen und Vorteile dieses Ansatzes werden in den nächsten Abschnitten vorgestellt. Unser Vorgehen geht auch auf die Ursache der Unzufriedenheit ein, die Walter-Busch (1996, *Hervorhebungen im Original*) am Konstrukt „Organisationskultur“ ausgemacht hat; dieses befindet sich im Dilemma, **„entweder sozialwissenschaftlich elaboriert, dafür managementpraktisch wenig relevant, oder praktisch (etwa im Rahmen kulturbewusster Strategieentwicklung) anwendbar, dafür theoretisch wenig differenziert zu sein“**.

Breite Abdeckung des relevanten semantischen Raumes im Kontext von Employer Branding



Jede sprachliche Unterscheidung stellt zunächst eine Setzung dar; sie ist nicht gegeben und wird nicht einfach vorgefunden.

| Meynhardt (2004, S. 46)

Wenn man mit quantitativen Methoden Unternehmenskultur beschreiben will, so muss man sich für abzufragende Items und relevante Perspektiven (Themenbereiche) entscheiden. Unterschwellig gibt es hier immer die Hoffnung, dass die Wissenschaft die richtige Auswahl beweisen kann. Dem ist nicht so. Betrachtet man die entsprechenden wissenschaftlichen Artikel zu vielen gängigen Methoden, so stellt man fest, dass die verwendeten und abgefragten Items durch den Designer der Methode gesetzt werden. Natürlich sind alle Setzungen wohlbegründet und gut recherchiert – trotzdem bleibt die Auswahl von Items immer die Entscheidung des Methodendesigners. Dabei wird er von den Anforderungen geleitet, die er mit der Methode erfüllen will. So sind Schwartz und Graves an universellen persönlichen Werten interessiert, während Hofstede Landeskulturen unterscheiden möchte; der OCP möchte den Personen-Unternehmens-Fit transparenter machen, OCI, OCAI und Denison richten ihr Augenmerk auf die Unternehmensleistung.

Dies bedeutet für uns zweierlei: Erstens erhebt der kununu Kulturkompass nicht den Anspruch, die „*einzig richtige*“ Beschreibung von Unternehmenskultur zu definieren, sondern ein im Arbeitskontext fundiertes Verfahren anzubieten, um den **Dialog über Unternehmenskultur zu verbessern**. Zweitens haben wir uns die Ergebnisse vor allem der in Abbildung 1 genannten wissenschaftlichen Methoden zur Beschreibung von Unternehmenskulturen bei der Auswahl unserer Wertbegriffe zunutze gemacht. Wir halten diejenigen Wertbegriffe für relevant, die in den letzten Jahrzehnten in der Wissenschaft als sinnvoll identifiziert wurden. In einem mehrstufigen Iterationsprozess haben wir daher Wertbegriffe aus der Forschung und öffentlich zugänglichen Kulturbefragungsmethoden von Wissenschaftlern gesammelt und durch die Bildung von Wertequadraten bzw. die Gruppierung nach den bereits genannten vier Themenbereichen mit den Polen „*klassisches Arbeiten*“ und „*neues Arbeiten*“ strukturiert.

Um die Abdeckung des semantischen Raumes zu überprüfen, haben wir am Ende dieses Prozesses unser Werte-Set von 160 Begriffen mit den Dimensionsbeschreibungen der in Abbildung 1 genannten neun Ansätze verglichen. Zu jedem unserer 40 Wertequadrate haben wir überprüft, inwieweit die beiden Pole der Wertequadrate („*klassisches Arbeiten*“ und „*neues Arbeiten*“) eine **semantische Überlappung mit den einzelnen Dimensionen** dieser Theorien haben. Eine sehr gute Überlappung haben wir mit zwei Punkten, eine schwache Ähnlichkeit mit einem Punkt bewertet.

Abbildung 3 und 4 zeigen die Abdeckung der Wertequadrate in den Theorien und umgekehrt. Man erkennt, dass die 40 Wertequadrate des kununu Kulturkompasses auch in den neun etablierten Kulturtheorien semantisch enthalten sind und dass die Dimensionen der neun etablierten Kulturtheorien durch die 40 Wertequadrate abgedeckt werden.

**ABDECKUNG
WERTEQUADRATE
MIT ANSÄTZEN***



Abbildung 3: **Abdeckung der Wertequadrate in untersuchten Ansätzen zur Beschreibung von Unternehmenskulturen**

*verwendeter Schwellenwert: mind. 3 Punkte

Anzahl der **Wertequadrate** & wie sie in den verschiedenen Ansätzen vertreten sind

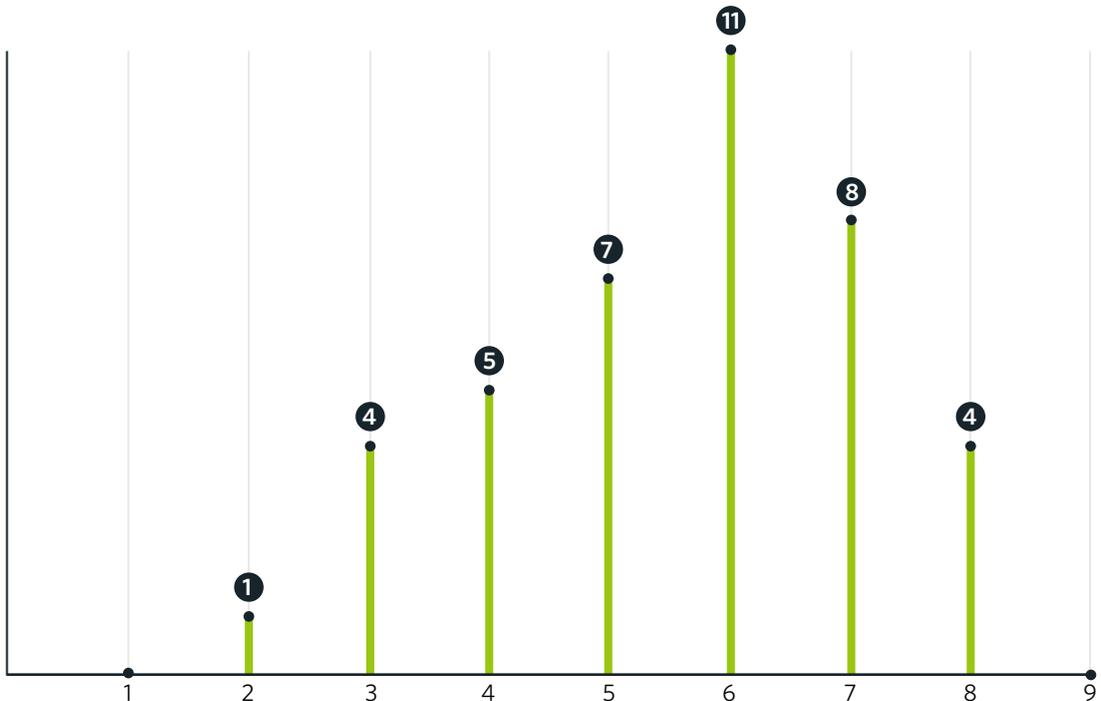


Abbildung 4: **Histogramm Wertequadrate nach Anzahl der Ansätze, in denen sie vertreten sind***

*verwendeter Schwellenwert: mind. 3 Punkte

Anzahl der **Ansätze** zur Beschreibung von Unternehmenskultur

In der Regel werden Items mit Likert-Skalen oder aber als Gegensatzpaare direkt abgefragt. Diese Art der Befragung hat ihren Ursprung in der Psychometrie, die durch Befragung eines Individuums Erkenntnisse über seine Einschätzung psychologischer Konstrukte gewinnen möchte. Mehrere Items sind Umschreibungen oder Ausprägungen ein und desselben (latenten) Konstruktes, an dem man in der Auswertung eigentlich interessiert ist. Hier wird also durch Mehrfachcodierung versucht, die Validität eines Konstrukts zu überprüfen bzw. sicherzustellen. Und die Abfrage von Gegensatzpaaren soll unter anderem dazu dienen, relative statt absoluter Präferenzen zu ermitteln und die Gefahr, dass soziale Erwünschtheit in die Beantwortung einfließt, durch Entscheidungsfragen zu vermindern.

Weil wir auf die Verwendung von expliziten Mehrfachabfragen eines Konstruktes verzichten, können wir den durch die Begriffe aufgespannten semantischen Raum größer machen als andere Methoden. Die Bedeutung und Relevanz der Beschreibungen entsteht dann, wenn mehrere Befragte eines Unternehmens denselben Wertbegriff häufiger nennen – sei es im Vergleich zu den anderen Wertbegriffen oder aber zur durchschnittlichen Nennung in anderen Unternehmen. Dies bedeutet auch, dass wir in der Auswahl der Wertbegriffe darauf geachtet haben, möglichst viele unterschiedliche Aspekte von Unternehmenskultur abzudecken, d. h. die Wertequadrate möglichst unabhängig voneinander zu gestalten. Wenn Unternehmenskultur tatsächlich ein sehr komplexes Phänomen ist, das in jedem Unternehmen sehr viele Dimensionen auf individuelle Weise kombiniert, dann sollten in einer Betrachtung der Einzelantworten über alle Unternehmen hinweg die 160 Begriffe wenig miteinander korrelieren, es jedoch deutliche Ähnlichkeiten auf Unternehmensebene geben. Hofstede (2011, S. 6) hat bei der Analyse seiner IBM-Datenbasis von mehr als 100.000 Antworten genau diese Beobachtung gemacht:



Initial analyses of the database at the level of individual respondents proved confusing, but a breakthrough occurred when the focus was directed at correlations between mean scores of survey items at the level of countries. Patterns of correlation at the country level could be strikingly different from what was found at the individual level, and needed an entirely different interpretation.

Die Entscheidung, statt Likert-Skalen oder Gegensatzpaaren die Befragten aus einer **Menge von Wertbegriffen diejenigen auswählen zu lassen, die sie am stärksten in ihrer Unternehmenskultur wahrnehmen**, ist inspiriert durch das Vorgehen beim Predictive Index und beim Verfahren des Barrett Values Centre. Dieses Vorgehen macht implizit sichtbar, was in der jeweiligen Unternehmenskultur relevant ist, d. h. worauf sich die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter richtet – bzw. was nicht in ihrem Fokus liegt, wenn Wertbegriffe überhaupt nicht ausgewählt werden. Es ist also nicht notwendig, vorher zu entscheiden, welche kulturellen Phänomene in einem konkreten Unternehmen eine Rolle spielen. Bei Abfragen mit Likert-Skalen oder Paarvergleichen bekommt man hingegen Antworten zu Aspekten von Unternehmenskultur, die in dem Unternehmen unter Umständen überhaupt keine Rolle spielen. Man sieht hier also Ausprägungen, aber nicht deren Relevanz. Im Gegensatz dazu sind die Top-Nennungen im kununu Kulturkompass diejenigen Wertbegriffe, die die meisten Befragten als gelebte Werte wahrnehmen.

Es bleibt natürlich offen, ob die Befragten unter jedem einzelnen der präsentierten Wertbegriffen genau dasselbe verstehen – innerhalb eines Unternehmens und über Unternehmen hinweg. Es ist davon auszugehen, dass dies nicht umfassend der Fall ist. Das gleiche Problem tritt allerdings bei allen Methoden auf (und bei Kommunikation im Allgemeinen). Auch wenn man versucht, ein Wertkonstrukt durch mehrere Items abzufragen, so verschiebt sich nur die Grenze der Unsicherheit über Bedeutungen. Denn es ist wiederum unklar, was die Befragten unter diesen „Stellvertreter“-Items verstehen. Diese allgemeingültige erkenntnistheoretische Beschränkung ist ein Hinweis darauf, dass jede Befragung als eine weitere Perspektive aufgefasst werden sollte, um Unternehmenskultur zu beschreiben. Sie ersetzt nicht das Gespräch, z. B. zwischen Bewerbern und Recruiting-Mitarbeitern. Auf kununu können Nutzer außerdem das durch den kununu Kulturkompass gewonnene Bild mit den Kommentaren anderer abgleichen oder selbst Fragen stellen.

Eine einfache und aussagekräftige Weise, die Befragungsergebnisse des kununu Kulturkompasses zu präsentieren, ist die **deskriptive Darstellung der meistgenannten Begriffe**. Hier wird deutlich, was die meisten Befragten am stärksten wahrnehmen und was somit die Unternehmenskultur am stärksten ausmacht. Eine solche Darstellung, etwa eine Auflistung der fünf bis zehn am häufigsten wahrgenommenen Wertbegriffe aus 160 Möglichkeiten, eröffnet eine ungewohnte Varianz der Beschreibung. In der Auseinandersetzung mit den Ergebnissen können diese Top-Nennungen im Gespräch zueinander in Beziehung gesetzt werden. Arbeitgeber haben die Möglichkeit, daraus ein stimmiges Gesamtbild, „ihr“ Narrativ zur Unternehmenskultur, zu entwickeln. Auch sind Segmentierungen innerhalb des Unternehmens und Vergleiche mit anderen Unternehmen oder Unternehmensclustern wie z. B. der Branche möglich, indem man die Unterschiede bei den meistgenannten Wertbegriffen betrachtet.

Diese Offenheit und die Vielfalt in der Beschreibung von Unternehmenskulturen durch die Top-Nennungen ermöglicht und erfordert, einen Teil der Interpretationsleistung selbst zu erbringen. Um einen schnellen, ersten Zugang zu den Befragungsergebnissen zu ermöglichen, nutzen wir die **implizite Struktur der Wertequadrate sowie die Gruppierung in Themenbereiche und Aspekte**. Sie bieten eine von uns gesetzte, wissenschaftlich fundierte Struktur zur Verdichtung der Befragungsergebnisse.

Die Verwendung von Wertequadraten fördert eine entscheidungsorientierte Auseinandersetzung mit Unternehmenskultur und ist wertschätzend

Unternehmenskultur wird für Arbeitnehmer vor allem dann interessant, wenn sie sich im Bewerbungsprozess für einen Arbeitgeber entscheiden müssen – oder sich fragen, ob sie bei ihrem aktuellen Arbeitgeber noch richtig sind. Dies ist immer eine Entscheidungssituation, in der abgewogen werden muss.

Die Logik der Wertequadrate bietet nun zwei überzeugende Unterscheidungen an.

- 1 Zunächst: **Dass Menschen bei einer Beurteilung auf ein Gut-schlecht-Schema zurückgreifen, ist ein natürlicher Impuls.** Diese Unterscheidung ist in den Wertequadraten dadurch abgebildet, dass es positiv konnotierte Wertbegriffe und ihre negativ konnotierten Übertreibungen gibt. Bei der Präsentation der Wertbegriffe sehen die Befragten also positive und negative Beschreibungen. In der Ergebnisauswertung lässt sich dann das Verhältnis von positiven und negativen Beschreibungen der Unternehmenskultur ausweisen.
- 2 Darüber hinaus liegt ein wesentlicher Nutzen der Wertequadrate darin, **dass sie die negativen Beschreibungen als Übertreibungen von etwas eigentlich Gutem interpretieren.** So wird aus einer Unterscheidung zwischen „gut“ und „schlecht“ ein „Sowohl-als-auch“ von zwei positiven Werten. Es wird somit sichtbar, dass es im Kern immer um die Balance zwischen zwei positiven Werten geht. Man kann sehen, worauf man verzichtet, wenn man eine Seite zu stark betont. So werden sicherlich die meisten Menschen zustimmen, dass man z. B. Bewährtes bewahren sollte – und dass man gleichzeitig Neues ausprobieren sollte, um nicht in Starre zu verfallen. Wenn man es jedoch mit dem Ausprobieren übertreibt, erfindet man womöglich ständig das Rad neu und bekommt nichts fertig.

Die entgegengesetzten Pole der Wertequadrate haben wir „klassisches Arbeiten“ und „neues Arbeiten“ genannt. Es geht um Etabliertes versus Modernität. Hofstede (2011, S. 3) schreibt in Bezug auf Gesellschaften:

”

The most common dimension [of culture] used for ordering societies is their degree of economic evolution or modernity.

Einem ähnlichen Schema folgt die fundamentale Unterscheidung von Unternehmenskulturen anhand des **Gegensatzpaares Funktionieren (Stabilität) und Exploration (Veränderung)**. Jedes Unternehmen steht ständig vor der Frage: *Machen wir weiter wie bisher, oder müssen wir uns anpassen?* Wenn Unternehmen etwas gefunden haben, das funktioniert, wird versucht, es zu optimieren, zu skalieren und in wiederholbare Regeln und Prozesse zu packen. Man strebt danach, die Leistungsfähigkeit zu steigern. Das geht so lange gut, bis sich das Umfeld ändert. Dann muss man umschalten auf Exploration, um sich neu auszurichten. Dazu bedarf es des Aufspürens von neuen Trends im Markt und der Kreativität der einzelnen Mitarbeiter.

Die Erfolgsstrategien von Unternehmen zur Überlebenssicherung werden in ihrer Unternehmenskultur verstetigt. Da es in der Vergangenheit komplizierte, aber offensichtlich ausreichend stabile Markt- und Wettbewerbsumfelder gab, haben sich tayloristische, funktionale Organisationsformen gebildet, die mit dem „klassischen Arbeiten“ in Verbindung gebracht werden. „Neues Arbeiten“, das für mehr Netzwerk, Individualität, Partizipation und Experimentieren steht, gewinnt jedoch zunehmend an Bedeutung als Reaktion auf eine komplexere Zukunft. Abbildung 5 zeigt eine Übersicht über die Beschreibung des Bedeutungsraumes „klassisches Arbeiten“ und „neues Arbeiten“.



Abbildung 5: Gegenüberstellung „klassisches Arbeiten“ und „neues Arbeiten“

Die Kategorisierung nach dem Maschinenmodell („klassisches Arbeiten“) und dem Netzwerkmodell („neues Arbeiten“) ist anschlussfähig an die allgemeine öffentliche Diskussion und ermöglicht damit den meisten Menschen eine erste grobe Orientierung in der Frage, „wie ein Unternehmen so tickt“.

Diese von uns verwendete Leitunterscheidung taucht an vielen Stellen in der Wissenschaft in ähnlicher Weise auf. Auf individueller Ebene verwenden Riemann/Thomann Dauer und Wechsel als zwei Pole ihres Modells. Auch in dem AGIL-Schema von Parson wird zwischen Zielerreichung und Anpassung auf der einen Seite sowie Integration und Strukturerhalt auf der anderen unterschieden. Sehr aktuell beschreibt Kühl (2019) die derzeitige Tendenz, anstatt auf formale Organisation stärker auf das Einbringen der ganzen Persönlichkeit zu setzen. Luhmann (2006, S. 240) stellt fest, dass der Bedeutungszuwachs des Begriffs Organisationskultur eine Reaktion darauf ist, dass postmoderne Organisationsentwicklungen klassische Organisationsvorstellungen ablösen:

”

Im Rückblick kann man erkennen, dass mit der Betonung von Organisationskultur reagiert wird auf Organisationsentwicklungen, die oft als „postmodern“ beschrieben werden, jedenfalls als Verlust von (oder Verzicht auf) zentrale Kontrollmöglichkeiten, Bevorzugung infor-

maler Kontakte, weiche Einteilungen und Kategorisierungen, lose Kopplungen, Netzwerkbildungen, stärkere Abhängigkeit von Vertrauen, vermehrte Arbeit an und mit Computern, größere strukturelle Flexibilität, erheblich gestiegenes Tempo der organisatorischen Veränderungen, Steigerung von Unsicherheit mit Bezug auf Arbeitsplätze und Aufgaben. Das mag im Vergleich zu klassischen Organisationsvorstellungen beunruhigen; und just in time ist jetzt der Begriff der Organisationskultur zur Hand, der wie ein Fetisch dazu dienen kann, den Glauben an eine trotzdem noch vorhandene Ordnung zu stärken.

Die von uns als Grundlage zur Überprüfung unseres Werte-Sets betrachteten neun Ansätze zur Kulturbeschreibung verwenden ebenfalls diese Leitunterscheidung. Schwartz, Cameron/Quinn und Denison nennen explizit Wechsel und Stabilität als eines von zwei Ordnungskriterien für ihre Dimensionen. Unseren Abgleich der 160 Wertbegriffe mit den Dimensionen der betrachteten Ansätze kann man auch dahingehend untersuchen, inwiefern die Dimensionen dieser Ansätze sich dem „klassischen Arbeiten“ bzw. dem „neuen Arbeiten“ gemäß unseren Wertequadranten zuordnen lassen. Abbildung 6 zeigt, dass sich die meisten Dimensionen sehr gut einem der beiden Pole zugeordnet werden können.

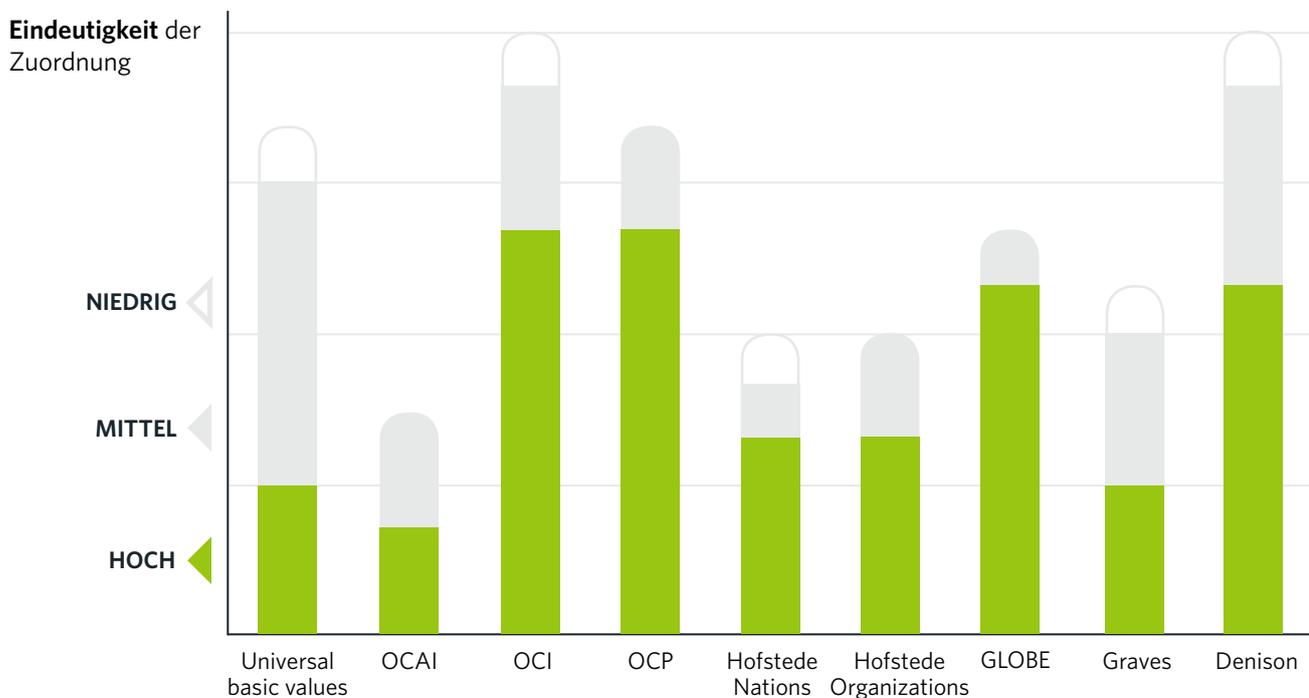


Abbildung 6: Anzahl Einzeldimensionen nach Eindeutigkeit „klassisches Arbeiten“ versus „neues Arbeiten“

Darüber hinaus sind die beiden Pole über alle Dimensionen der Kulturtheorien recht gleichmäßig verteilt (Abbildung 7) bei unterschiedlichen Gewichtungen in den einzelnen Ansätzen. So betont Denison in seinen Dimensionen sehr stark **Anpassung und Involvierung** (über Empowerment, Teamorientierung und Fähigkeitenaufbau). Schwartz und Graves gehen mehr von **persönlichen und universalistischen Werten** aus und betonen dementsprechend deutlicher das „neue Arbeiten“. Die stärkere Ausrichtung auf das „klassische Arbeiten“ beim OCI lässt sich dadurch erklären, dass die **Leistungsfähigkeit der Organisation** im Fokus steht und auch dysfunktionale Werte des „klassischen Arbeitens“ besonders betrachtet werden.

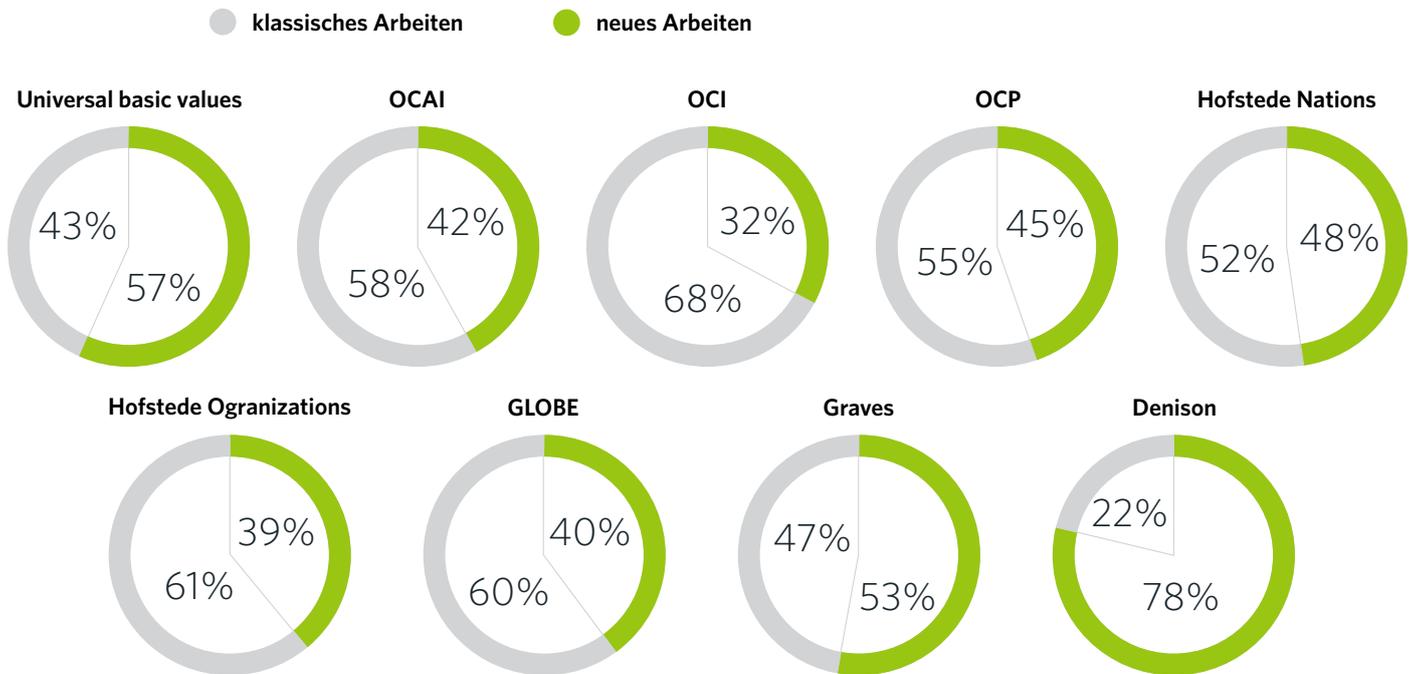


Abbildung 7: Verteilung der Abdeckung von „klassischem Arbeiten“ und „neuem Arbeiten“

Darüber hinaus haben wir empirisch überprüft, inwiefern unsere Wertbegriffe im allgemeinen Sprachgebrauch positiv bzw. negativ konnotiert sind und ob sie dem „klassischen Arbeiten“ bzw. dem „neuen Arbeiten“ zugeordnet werden. Dazu wurden zwei unterschiedliche Tests durch Panelbefragungen durchgeführt, jeweils mit einer Stichprobengröße von 200. Im ersten Test wurde das Q-Sort-Verfahren angewendet. Die Teilnehmer wurden gebeten, die präsentierten Wertbegriffe nach den Polen „positiv“ versus „negativ“ (alle 160 Wertbegriffe) bzw. „klassisches Arbeiten“ versus „neues Arbeiten“ (80 positiv konnotierte Wertbegriffe) zu sortieren. Um die Aufgabe für die Teilnehmer überschaubar zu halten, wurden die Begriffe für die vier Themenbereiche in getrennten Panel-Befragungen untersucht. Im zweiten Test wurden den Teilnehmern analog zum kununu Kulturkompass in vier Schritten die Wertbegriffe zu den vier Themenbereichen gezeigt. In vier getrennten Befragungen wurden die Panelteilnehmer gebeten, die Begriffe auszuwählen, die sie am (1) „positivsten“ bzw. (2) „negativsten“ fanden oder dem (3) „klassischen Arbeiten“ bzw. dem (4) „neuen Arbeiten“ zuordnen. Die Ergebnisse sind in Abbildung 8 und 9 dargestellt und zeigen, dass sich die Einteilung der Begriffe in die beiden Dimensionen der Wertequadrate mit dem semantischen Verständnis der Panelteilnehmer deckt.

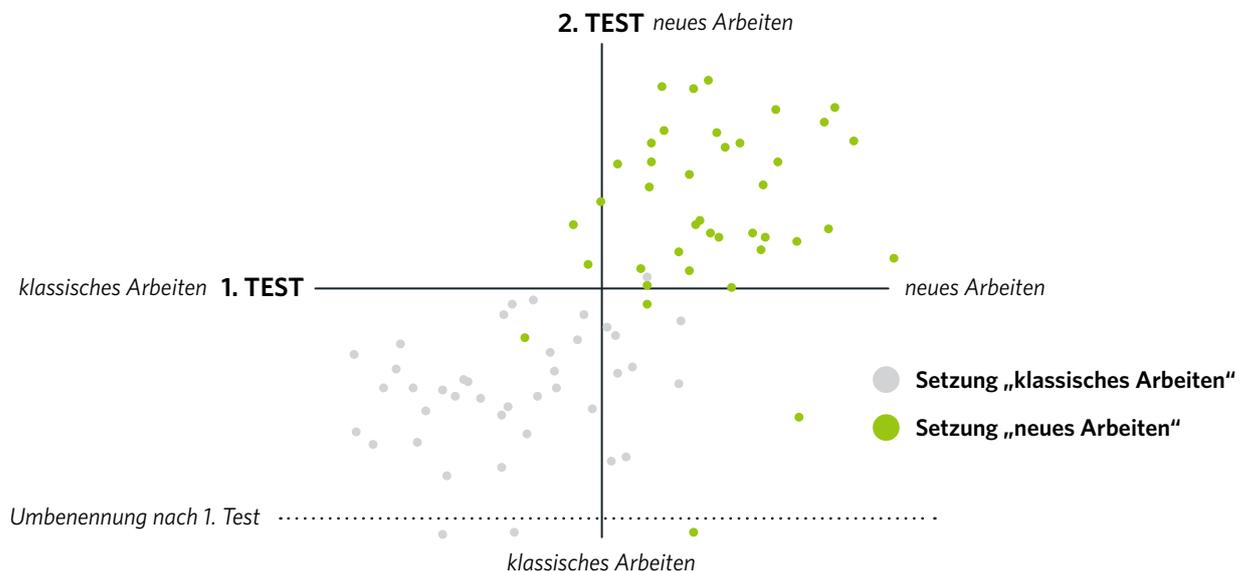


Abbildung 8: Einordnung Wertbegriffe in „klassisches Arbeiten“ versus „neues Arbeiten“

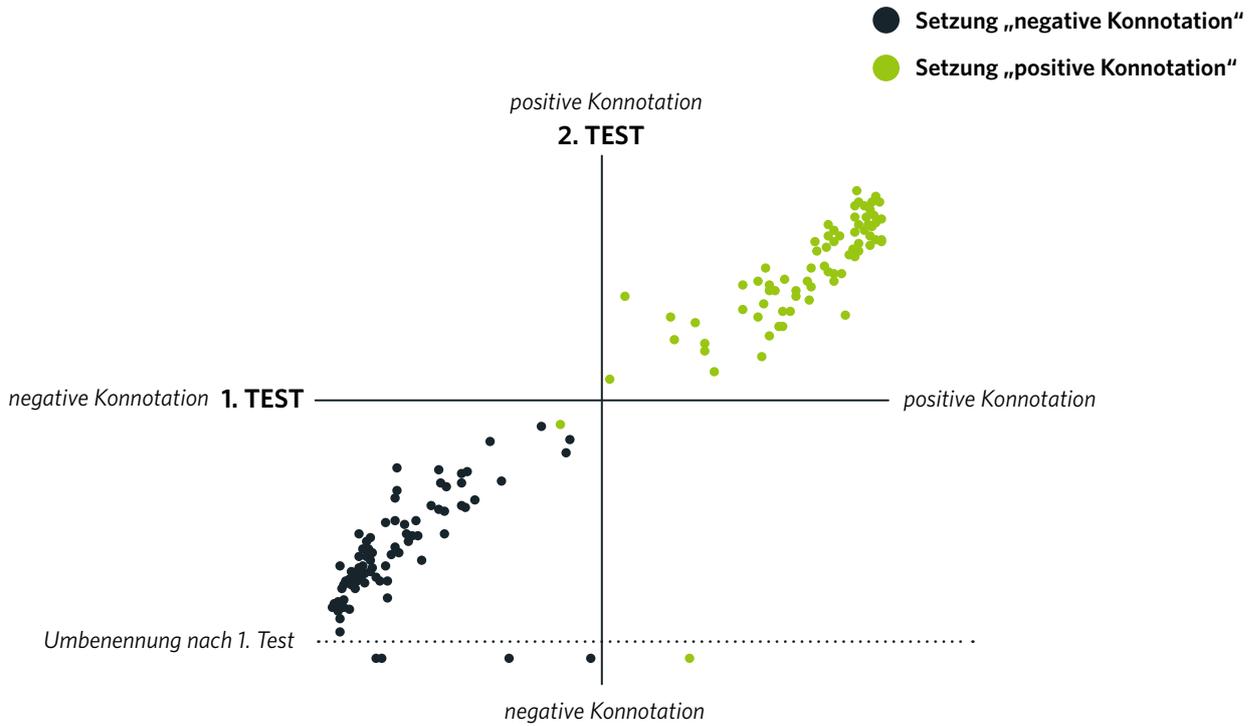


Abbildung 9: Einordnung Wertbegriffe in negative versus positive Konnotation

Die Strukturierung nach Themenbereichen erleichtert den Zugang zu den Ergebnissen

Der kununu Kulturkompass soll in erster Linie Arbeitnehmern helfen, die Unternehmenskultur von (potenziellen) Arbeitgebern besser zu erfassen. Also werden die Themenbereiche abgedeckt, die dafür eine Rolle spielen. kununu hat seine Nutzer zu ihren Wünschen und Erwartungen in Bezug auf Informationen zur Unternehmenskultur befragt (siehe Abbildung 10).

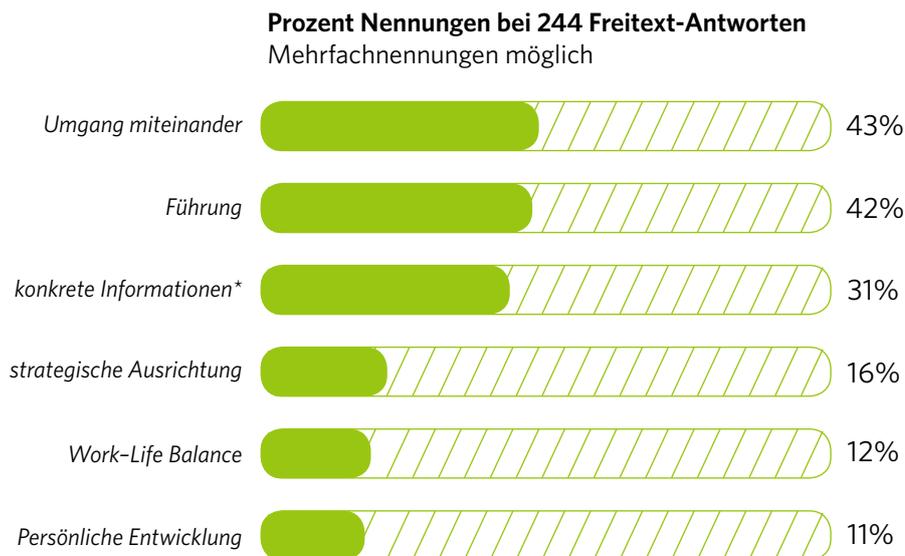


Abbildung 10: Nutzerbefragung auf kununu: Wichtige Themen in Bezug auf Unternehmenskultur

* z.B. Arbeitszeiten, Events, Organigramm, ÖPNV etc.

Die vier Themenbereiche des kununu Kulturkompasses spielen laut dieser Befragung eine wichtige Rolle. Sie adressieren vier Fragen, die von übergreifendem Interesse sein sollten, wenn jemand einen Arbeitgeberwechsel in Erwägung zieht:

- ▶ **Work-Life Balance:** Inwieweit muss ich eine Rolle erfüllen oder kann ich meine individuellen (sonstigen) Bedürfnisse in Bezug zur Arbeit erfüllen?
- ▶ **Umgang miteinander:** Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit Kollegen?
- ▶ **Führung:** Wie wird Führung in diesem Unternehmen verstanden und gelebt?
- ▶ **Strategische Richtung:** Auf welche Art agiert das Unternehmen in seinem Marktumfeld?

Wir haben daher auch überprüft, inwieweit die vier Themenbereiche und ihre Aspekte in den neun betrachteten Ansätzen zur Kulturbeschreibung ihre Entsprechung finden. Abbildung 11 zeigt die prozentuale Verteilung der Überlappung zwischen den nach Themen und Aspekten gruppierten Wertbegriffen und den Dimensionen der betrachteten Ansätze zur Beschreibung von Unternehmenskulturen.

KLASSISCHES ARBEITEN (TRADITIONELL)

«« THEMENBEREICHE »»»

NEUES ARBEITEN (MODERN)

FÜR DEN JOB

verantwortlich **5,6%**
leisten **6,1%**
dazugehören **3,8%**

WORK-LIFE BALANCE

Antrieb
Beitrag
Identität

FÜR MICH

motiviert **4,9%**
balancieren **3,7%**
man selbst sein **2,5%**

RESULTATE ERZIELEN

unabhängig **5,2%**
sachorientiert **3,8%**
durchsetzungsstark **4,1%**

UMGANG MITEINANDER

Zusammenspiel
Fokus
Konflikt

ZUSAMMEN ARBEITEN

gemeinschaftlich **6,2%**
beziehungsorientiert **3,3%**
harmonisch **6,1%**

RICHTUNG VORGEBEN

fordernd **4,7%**
top-down **5,5%**
klar **4,4%**

FÜHRUNG

Potenzial
Richtung
Spielraum

MITARBEITER BETEILIGEN

fördernd **3,9%**
bottom-up **2,6%**
offen **3,5%**

STABILITÄT SICHERN

intern **3,1%**
verlässlich **4,9%**
Vergangenheit bewahren **2,9%**

STRATEGISCHE RICHTUNG

Blick
Prozess
Zeit

VERÄNDERUNG ANTREIBEN

extern **2,6%**
anpassungsfähig **4,0%**
fortschrittlich in die Zukunft **2,6%**

Abbildung 11: Anteile Dimensionen und Aspekte über alle betrachteten Ansätze zur Beschreibung von Unternehmenskulturen

Es zeigt sich, dass die Themen und Aspekte des kununu Kulturkompasses auch in den neun betrachteten Ansätzen zur Kulturbeschreibung behandelt werden.

Hofstede schreibt (2011, S. 7), dass sich in seiner Analyse der IBM-Daten folgende vier Problemfelder herauskristallisierten, die im Folgenden die Grundlage für seine ersten vier Dimensionen bildeten:

- 1 Dependence on superiors;
- 2 Need for rules and predictability, also associated with nervous stress;
- 3 The balance between individual goals and dependence on the company;
- 4 The balance between ego values (like the need for money and careers) and social values (like cooperation and a good living environment)

Diese vier Problemfelder entsprechen den Themenbereichen **Führung, strategische Richtung, Work-Life Balance und Umgang miteinander.**

Auch in den Organisationskonzepten von Luhmann (2006) lassen sich diese vier Themenbereiche identifizieren: Das Thema Work-Life entspricht der Frage, wie die Zugehörigkeit einer Person zu einer Organisation ausgestaltet ist und welchen Beitrag diese Zugehörigkeit zur eigenen Identität leistet. Die Entscheidungsprämisse Kommunikation adressiert die Beziehungen zwischen Menschen. Hierbei können vertikale Beziehungen (Führung) und horizontale Beziehungen (Umgang unter Kollegen) unterschieden werden. Die strategische Richtung schließlich findet sich in der Entscheidungsprämisse Programme wieder, die berücksichtigt, inwieweit Programme Veränderungen fördern oder behindern. Die Art und Weise, wie Mitgliedschaft, Kommunikation und Programme in einer Organisation gelebt werden, führen im Lauf der Zeit dazu, dass sie ihren Niederschlag in der Unternehmenskultur finden.

Die beiden übergreifenden Pole „klassisches Arbeiten“ und „neues Arbeiten“ haben wir in den vier Themenbereichen in Aspekte unterteilt und dadurch konkreter beschrieben:

Work-Life Balance

In diesem Themenbereich erfolgt die Unterscheidung zwischen der Rolle in einem Job und der eigenen Individualität, die sich in einer ganzheitlichen Perspektive auf das eigene Leben äußert.

Steht die Rollenerfüllung im Vordergrund, so werden z. B. Pflichterfüllung und die ordentliche, routinierte Erledigung der eigenen Aufgaben betont. Auf der anderen Seite kann der Antrieb auch stark durch persönliche, intrinsische Motivation erfolgen. In diesem Fall spürt man in einem Unternehmen, dass Mitarbeiter begeistert Herausforderungen angehen, die sie selbst für sinnvoll halten.

Rollenfokussierung bedeutet auch, dass in einer solchen Unternehmenskultur auf die Leistung geachtet wird – es wird das getan, was für den Geschäftserfolg nötig ist. Demgegenüber bedeutet Wertschätzung der Individuen, dass ein Unternehmen nicht übergriffig wird und Grenzen wahrt: zeitlich, in der Belastung der Mitarbeiter, aber auch in der Berücksichtigung ihrer Zufriedenheit.

Die Rolle und der Job in einem Unternehmen sind für viele Menschen Teil ihrer eigenen Identität. Man identifiziert sich mit einem größeren Ganzen. Leistet ein Unternehmen diese Funktion für viele seiner Mitarbeiter, so wird man in der Unternehmenskultur Stolz und Gemeinschaftsgefühl wahrnehmen. Aber ein gesunder Abstand ist ebenfalls hilfreich. Eine solche Unternehmenskultur lässt es zu, dass man eigenständig bleiben kann, sich bei der Arbeit nicht verstellen muss und durchaus private Aspekte teilen kann.

Umgang miteinander

Beim „klassischen Arbeiten“ steht auch in den Arbeitsbeziehungen die Funktionalität im Vordergrund. Es geht um den Einsatz für das geforderte Ergebnis. Beim „neuen Arbeiten“ wird mehr Augenmerk auf die Beziehungen und die Wertschätzung der einzelnen Menschen gelegt.

Im Zusammenspiel ordnen wir dem „klassischen Arbeiten“ Aspekte der individuellen Leistung zu. Wenn jeder seine Ziele erfüllt und man sich gegenseitig im Wettbewerb anspornt, erzielt man bessere Ergebnisse. Dies kann man gut verstehen, wenn man es mit Situationen in Mannschaftssportarten vergleicht, wo man an Stars glaubt und alles dem Erfolg unterordnet. Auf der anderen Seite steht beim „neuen Arbeiten“ das Team im Vordergrund. Man hilft Kollegen, kooperiert und arbeitet für die „Mannschaft“. Die Betonung von Zusammenhalt und Gemeinschaft überwiegt.

„Klassisch“ heißt, dass es um die Sache geht. Fachliche Lösungen werden häufig auf rationale und formal korrekte Weise gesucht. Dem gegenüber steht der Blick auf den Menschen. Persönliche Beziehungen und Intuition werden als wichtig erachtet.

Besonders prägend wirkt die Unternehmenskultur auf den Umgang mit Konflikten. Wenn es „klassisch“ um Funktionieren geht, so wird erwartet, dass man (sachlich) seine Meinung sagt und Konflikte offen austrägt. Ist die Unternehmenskultur hingegen eher gemeinschaftsorientiert, so hat Harmonie einen höheren Stellenwert. Dementsprechend achtet man auf gegenseitige Wertschätzung, verhält sich kollegial und macht eher Kompromisse.

Führung

In der Führungskultur werden die beiden Pole ebenfalls deutlich sichtbar. Mit „klassischer“ Führung verbinden Menschen in der Regel, dass eine Person den Ton angibt. „Neue“ Führung wird im Gegensatz dazu partizipativer gedacht – Mitarbeiter werden gehört und stärker in Entscheidungen eingebunden.

Eine „klassische“ Führung gibt eine klare Richtung vor und nutzt dafür auch Hierarchie. Alle für die definierte Aufgabe notwendigen Informationen werden bereitgestellt. „Neue“ Führung

hingegen teilt offen alle Informationen, um dann gemeinsam mit den Mitarbeitern Ziele festzulegen. Überhaupt sollen Mitarbeiter möglichst viel selbst entscheiden.

Der Spielraum für das eigene Handeln ist bei „klassischer“ Führung klar und eng definiert. Es wird erwartet, dass Mitarbeiter Anweisungen genau befolgen und Verantwortung für ihr Handeln übernehmen. Die Führungskraft achtet darauf, dass die Arbeitsqualität den Anforderungen entspricht. Die Führung ist in solchen Unternehmenskulturen darauf ausgerichtet, das sichere und verlässliche Funktionieren zu gewährleisten. Bei „neuer“ Führung wird der Handlungsspielraum offen und weit gehalten. Man erwartet, dass Mitarbeiter kritisch mitdenken. Sie erhalten Vertrauen und Freiräume für die eigene Gestaltung.

Führung bedeutet auch immer, das Potenzial von Mitarbeitern zu entwickeln. Ist man „klassisch“ sehr stark auf aktuelle und kontinuierliche Leistung fokussiert, so wird die Unternehmenskultur als fordernd wahrgenommen. Man beurteilt nach Leistung und sagt Mitarbeitern, was sie besser machen können. „Neue“ Führung betont stärker den fördernden Aspekt. Mitarbeiter werden eher gelobt, und der Einsatz wird – unabhängig vom Ergebnis – wertgeschätzt. Man ist außerdem um eine gute Fehlerkultur bemüht, die Lernen begünstigt.

Strategische Richtung

Wenn ein Unternehmen längere Zeit erfolgreich in einem stabilen Umfeld operiert, wird die Unternehmenskultur bewahrende Tendenzen zeigen: Was funktioniert, sollte beibehalten werden – der Weg ist also vorgegeben. Gibt es hingegen im Marktumfeld viele Veränderungen und ist nicht klar, wohin die Reise geht, dann ist man eher offen und lässt den Weg beim Gehen entstehen. Diese unterschiedlichen Ausprägungen zeigen sich in der Sach-, Sozial- und Zeitdimension.

Sachlich stehen beim „klassischen Arbeiten“ in einem bekannten Umfeld stabile Prozesse im Vordergrund. Bewährtes wird wiederholt, es gibt Standards und klare Abläufe, es wird gut überlegt, bevor überhaupt vorsichtig etwas verändert wird. „Neues Arbeiten“ beobachtet man eher in volatileren Umfeldern, es betont die Veränderung. Man probiert flexibel neue Dinge aus und traut sich auch, einfach mal etwas zu machen.

In der Zeitdimension betont das „klassische Arbeiten“ die Vergangenheit und Gegenwart. Die Unternehmenskultur wirkt traditionell, und Erfolg im Jetzt ist relevant. Wenn die Zukunft hingegen als ungewiss wahrgenommen wird oder Erfolg im Moment (noch) nicht gegeben ist, hofft man eher auf eine langfristig positive Entwicklung und kann Möglichkeiten ergreifen, die Zukunft visionär zu gestalten.

Wenn etwas gut funktioniert, geht der eigene Blick häufig nach innen. Man setzt seinen gefundenen Weg zielstrebig fort, nutzt seine eigenen Stärken und achtet auf Optimierung und Wirtschaftlichkeit. Bei hohem Anpassungsbedarf geht der Blick natürlicherweise eher nach außen. Man achtet stärker auf Kundenbedürfnisse, richtet sich am Markt aus und versucht, sich immer Optionen offenzuhalten.

In unseren Ausführungen haben wir immer die positiven Aspekte des jeweiligen Pols beschrie-

ben. In jedem Unternehmen kommen diese Ausprägungen in unterschiedlichen Mischungen vor. Und natürlich kann jeder der positiven Aspekte bei Übertreibung ins Negative umschlagen.

| Gute Balance zwischen wissenschaftlicher Fundierung und praktischem Nutzen

Wenn man die Ergebnisse einer Kulturbeschreibung vorstellt, besteht die Gefahr, die Beschreibung für die Kultur zu halten. Dieser Effekt wird noch verstärkt, wenn es sich um eine quantitative Kulturbeschreibung handelt, denn mit Zahlen untermauerte Aussagen gelten im öffentlichen Diskurs als wahr. Dieser Glaube an die Objektivität von quantitativen Befragungen ist in mehrfacher Hinsicht irreführend.

Zunächst ist das Ergebnis einer Kulturbefragung immer nur ein **Modell, niemals das Phänomen an sich**. Man darf die Landkarte nicht mit der Landschaft verwechseln. Unsere Landschaft, die Unternehmenskultur, ist darüber hinaus auch nur ein sprachliches und soziales Konstrukt, das in Kommunikation entsteht. Es ist kein Gegenstand, auf den man zeigen oder dessen man habhaft werden könnte. Das Konstrukt Unternehmenskultur beschreibt also bestimmte Vorgänge und Zustände in Unternehmen. In diesen Beschreibungen kommen drei Sphären zusammen: (1) die Sprache, die man verwendet; (2) die Phänomene in den Unternehmen, die man beobachtet; (3) der Beobachter mit seinen eigenen Wertvorstellungen und seinem Sprachverständnis. Das sprachliche Konstrukt Unternehmenskultur wird von allen drei beeinflusst.

Der kununu Kulturkompass schränkt nun die zur Beschreibung verwendete Sprache ein, indem Wertbegriffe vorgegeben werden und es „Spielregeln“ für deren Abfrage gibt. Durch diese Einschränkungen ist es ein Modell oder ein (nach Wittgenstein) anderes Sprachspiel als jenes, bei dem man ohne Einschränkungen „einfach so“ eine Unternehmenskultur beschreibt. Dieses Sprachspiel baut auf **wissenschaftlichen Erkenntnissen zur Organisationskultur** auf. Somit wird eine Befragung mit dem kununu Kulturkompass durch diese Einschränkung, wie wir oben gezeigt haben, eine aus unserer Sicht nützliche Hilfe, wenn man sich mit der Frage beschäftigt, ob man für einen bestimmten Arbeitgeber arbeiten möchte oder wie man als Unternehmen seine Arbeitgebermarke glaubwürdig und authentisch präsentiert.

Diese Nützlichkeit oder Relevanz ist laut Meynhardt (2004, S. 264) als praktisches Gütekriterium entscheidend, da es für lokale kulturelle Besonderheiten keine anderen externen Maßstäbe der Gültigkeit gibt. Er beruft sich dabei auf Weick (1989), der in den Sozialwissenschaften Plausibilität als Substitut für nicht erreichbare Validität sieht, sowie Gergen (1978), der von der „generativen Kapazität“ theoretischer Erklärungen spricht.

Beim Einsatz des Instrumentes im Rahmen von **internen Kulturdiagnosen bei Kunden von NEO Culture** konnten wir erfahren, dass sowohl die Befragung an sich als auch die Präsentation der Ergebnisse zu einer vertieften Auseinandersetzung mit Unternehmenskultur geführt haben. Teilnehmer berichteten, dass die Beantwortung der Fragen kurzweilig gewesen sei und sie dazu angeregt habe, über das Thema weiter nachzudenken. Bei Ergebnispräsentationen wurde gesagt, dass der NEO Wertedialog die wahrgenommene Unternehmenskultur sehr gut widerspiegele. Gleichzeitig führten die pointierte Darstellung durch Wertepaare und die the-

matischen Gruppierungen sowie Segmentvergleiche zu engagierten Diskussionen über die eigene Kultur. Dies sind Indizien dafür, dass die Methode ein plausibles Abbild der Unternehmenskultur erzeugt, in dem man das Unternehmen wiedererkennt und aus dem sich relevante Aussagen ableiten lassen.

Durch die standardisierte und automatisierte Befragungsmethode ist eine **hohe Objektivität** im Sinne der Testtheorie gesichert. Sie bildet auch die Grundlage für die **Vergleichbarkeit** von Unternehmen und Branchen. Dies gibt Nutzern von kununu einen weiteren Bezugspunkt, um die Attraktivität von Unternehmen aus ihrer je eigenen Perspektive zu beurteilen.

Unternehmenskulturen können sich im Lauf der Zeit verändern: In stark wachsenden Unternehmen wird häufig von einschneidenden Kulturveränderungen berichtet (man denke an Aussagen wie „Das ist nicht mehr meine Firma“), aber auch externe Ereignisse oder Wechsel im Topmanagement können zu größeren Veränderungen führen. Daher bildet es eine interessante Forschungsfrage für die Zukunft, inwieweit auf Basis empirischer Daten Aussagen über die zeitliche Stabilität von Unternehmenskulturen getroffen werden können.

Der kununu Kulturkompass legt Wert auf eine gute Balance von wissenschaftlicher Fundierung und praktischer Relevanz. Er erfüllt dann seinen Zweck, wenn Mitarbeiter ihre Wahrnehmung der Unternehmenskultur in der Beschreibung wiederfinden (das Modell für sie also stimmig ist) und ein fundierter, wertschätzender Dialog zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern entstehen kann. Der kununu Kulturkompass liefert einen wissenschaftlich untermauerten Beitrag zu kununu's Streben nach

WORKPLACE INSIGHTS THAT **MATTER.**

kununu & NEO Culture
September 2019

04

NACHWORT

kununu hat im Sommer 2019 damit begonnen, die Kulturbefragung auf seiner Plattform freizuschalten. Im Lauf der Zeit werden viele Datenpunkte gesammelt werden, die auch von wissenschaftlichem Interesse sind und dabei helfen können, Erkenntnisse über das Phänomen Unternehmenskultur zu gewinnen. Relevante Fragestellungen, die kununu und NEO Culture gemeinsam untersuchen werden, sind z. B.:

- ▶ Wie unterscheiden sich die mit dem kununu Kulturkompass beschriebenen Unternehmenskulturen innerhalb einer Branche?
- ▶ Wie homogen sind die Beschreibungen der Kultur von Unternehmen einer Branche im Vergleich zu anderen Branchen? Wie stark variiert der Homogenitätsgrad verschiedener Unternehmenskulturbeschreibungen?
- ▶ Wie stabil ist die Beschreibung von Unternehmenskulturen im Zeitverlauf?
- ▶ Welche übergreifenden Muster in der Relevanz der Wertbegriffe kann man identifizieren?
- ▶ Welche Unterschiede findet man in der Relevanz der Wertbegriffe nach unterschiedlichen Nutzersegmenten, z. B. nach Alters- oder Funktionsgruppen?

05

ANHANG

TOP **NEGATIVE KONNOTATION**

rücksichtslos sein
keine andere Meinung gelten lassen
Mitarbeiter kleinhalten
Kollegen im Stich lassen
auf Kosten anderer erfolgreich sein
Mitarbeiter unangemessen kritisieren
Mitarbeiter überfordern
Mitarbeiter im Stich lassen
die Bodenhaftung verlieren
sich ausnutzen lassen

TOP **KLASSISCHES ARBEITEN**

Hierarchie für Entscheidungen nutzen
Mitarbeitern klare Ziele setzen
eigene Aufgaben erledigen
Tradition bewahren
klare Abläufe haben
sich durchsetzen
Bewährtes wiederholen
Anweisungen genau befolgen
formell und korrekt sein
seine Pflicht erfüllen

TOP **POSITIVE KONNOTATION**

Mitarbeiter loben
Mitarbeiter fördern
Einsatz wertschätzen
gründlich sein
andere Meinungen respektieren
sich kollegial verhalten
langfristigen Erfolg anstreben
Spaß und Freude haben
Mitarbeitern vertrauen
flexibel sein

TOP **NEUES ARBEITEN**

visionär sein
Mitarbeiter viel selbst entscheiden lassen
neue Dinge ausprobieren
Mitarbeitern Freiräume geben
Spaß und Freude haben
man selbst sein können
Kollegen helfen
sich was trauen
andere Meinungen respektieren
sich kollegial verhalten

06

LITERATURVERZEICHNIS

Balthazard, P.A., Cooke, R.A., Potter, R.E. (2006): Dysfunctional culture, dysfunctional organization. Journal of Managerial Psychology. Vol. 21, No. 8, 2006, pp. 709-732. <https://doi.org/10.1108/02683940610713253>

Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2006): Diagnosing and Changing Organizational Culture. Jossey-Bass. San Francisco

Denison, D., Janovics, J., Young, J., Cho, H.J. (2006): Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method. unter https://www.researchgate.net/publication/228801211_Diagnosing_organizational_cultures_Validating_a_model_and_method (abgerufen am 3.6.2019)

Gergen, K. (1978): Toward Generative Theory. Journal of Personality and Social Psychology, 36(11), pp. 1344-1360.

GLOBE, Original GLOBE culture survey items. <https://globeproject.com/data/GLOBE-Dimensions-Definitions-and-Scale-Items.pdf> (abgerufen am 13.7.2019)

Graves, C.W. (reproduced 2001): The Congruent Management Theory. http://www.clarewgraves.com/articles_content/Madden/CG_madden_1.html (abgerufen am 13.7.2019)

Hofstede, G. (2011): Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

Kühl, S. (2019): Warum sachlich, wenn es auch persönlich geht. brand eins 04/2019 und <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2019/gefuehle/warum-sachlich-wenn-es-auch-persoendlich-geht> (abgerufen am 3.6.2019)

Luhmann, N (2006): Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Meynhardt, T. (2004): Wertwissen: Was Organisationen wirklich bewegt. Verlag: Waxmann

O'Reilly III, C.A, Chatman, J., Caldwell, D.F. (1991): People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of Management Journal, 1991, Vol. 34, No. 3, 487-516

Sackmann, S.A. (2006): „Betriebsvergleich Unternehmenskultur“: Welche kulturellen Faktoren beeinflussen den Unternehmenserfolg? https://www.dgfp.de/hr-wiki/Betriebsvergleich_Unternehmenskultur_-_Welche_kulturellen_Faktoren_beeinflussen_den_Unternehmenserfolg_.pdf (abgerufen am 3.6.2019)

Schein, E.H. (1990): Organizational Culture. American Psychologist, 1990, 45, pp. 109-119.

Schulz von Thun, F. (2015): Von wem stammt das Werte- und Entwicklungsquadrat?. SyStemischer - Die Zeitschrift für systemische Strukturaufstellungen 07/2015. pp. 88-98.

Schwartz, S.H. (2012): An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>

Walter-Busch, E. (1996): Organisationstheorien von Weber bis Weick. Amsterdam: G+B Verlag Fakultas.

Weick, K. (1989): Theory construction as disciplined imagination. Academy of Management Review, 14(4), 516-531.

RÜCKFRAGEKONTAKT

ANNE JULIANE WIRTH

MANAGER COMMUNICATIONS DACH

kununu GmbH
Neutorgasse 4-8 • Top 3.02 • 1010 Wien • Österreich
Tel.: +43 676 4069523
anne.wirth@kununu.com

WORKPLACE INSIGHTS THAT **MATTER.**

www.kununu.com

kununu ist europaweit die größte Arbeitgeber-Bewertungsplattform und der einzige professionelle Anbieter, der ausschließlich auf Arbeitgeberbewertungen und Feedback spezialisiert ist. Bislang haben Mitarbeiter und Jobsuchende auf kununu.com mehr als 3,5 Millionen authentische Erfahrungsberichte zu verschiedenen Kriterien wie Gehalt, Betriebsklima oder Bewerbungsprozesse hinterlassen. Jobinteressierte finden auf unserer Plattform daher authentische, detaillierte und ungefilterte Einblicke in die Arbeitswelt. Unternehmen nutzen dieses Feedback, um sich als Arbeitgeber zu entwickeln, ihre Arbeitgebermarke in einem besonders glaubwürdigen Kandidaten-Umfeld zu präsentieren und kontinuierlich den Dialog mit Feedbackgebern und Kandidaten zu führen. kununu ist ein Tochterunternehmen von XING. 140 Mitarbeiter arbeiten in Wien, Boston, Porto sowie Berlin daran, die Arbeitswelt transparenter zu machen.

NEO Culture

<http://www.neoculture.org/>

Die NEO Culture GmbH hat den NEO Wertedialog entwickelt, mit dem Unternehmenskulturen sichtbar und besprechbar gemacht werden können. Einsatzbereiche sind Employer Branding und interne Organisationsentwicklung. Neben der Kulturdiagnose bietet NEO Culture auch begleitende Beratung mit seinen Netzwerkpartnern an.