

Hat das Individuum Mitarbeiter*in auf die Unternehmenskultur einen Einfluss?

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“
an der Ferdinand Porsche FernFH

Erika Giesbrecht

51819862

Begutachterin: MMag. Angelika Werth

Wien, 21. Mai 2023

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

21.05.2023


Unterschrift

Zusammenfassung

Die Unternehmenskultur steht schon seit einigen Jahren im Fokus von Forschung und Wirtschaft. Vor allem in Transformationsprozessen und in Krisen gilt sie als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Neben diesen Aspekten wird sie auch immer mehr zu einem Merkmal bei der Suche und Bindung von Mitarbeitenden. Um Leistungsträger*innen möglichst lange im Unternehmen zu halten, wird die Frage nach Ansätzen zur Kulturveränderung immer wichtiger. Hierbei spielen die Einflussfaktoren, die auf die Kultur in einem Unternehmen wirken, eine entscheidende Rolle. Im Rahmen dieser Arbeit wurde der Einfluss des Individuums Mitarbeiter*in auf die Unternehmenskultur untersucht und sie scheint einen bisher unterschätzten Faktor darzustellen. Betrachtet man Unternehmen jedoch als soziales System und das Individuum Mitarbeiter*in und die damit einhergehenden Persönlichkeitsmerkmale, wird die Tragweite des Einflusses deutlich. Anhand einer quantitativen Online-Fragebogenstudie konnte gezeigt werden, dass es einen wahrgenommenen psycho-sozialen Einfluss von Mitarbeiter*innen gibt und dass diese sich ihres Einflusses bewusst sind. Auch zeigen die Ergebnisse, dass Mitarbeitende selbst ihren Einfluss auf die Unternehmenskultur höher einschätzen als Führungskräfte. Diese Erkenntnis könnte die Betrachtungsweise von Unternehmenskulturen verändern und neue Ansatzpunkte bei kulturverändernden Maßnahmen bieten.

Schlüsselbegriffe: Unternehmenskultur, Mitarbeiter*innen, Einfluss, Change-Management, Personalentwicklung, HR

Abstract

Corporate culture has been the focus of research and business for several years. In transformation processes and crises, it is considered to be one of the most important success factors. In addition to these aspects, it is also increasingly becoming a hiring characteristic when looking for and retaining employees. Due to the diverse challenges that companies face today, the question of approaches to cultural change is becoming increasingly important. The influencing factors that affect the culture in a company play a decisive role. As part of this work, the influence of the individual employee on the corporate culture was examined and seems to represent a factor that has been underestimated so far. However, if you look at companies as a social system, the individual employee and the associated personality traits, the scope of the influence becomes clear. A quantitative online questionnaire study was used to show that there is a perceived psycho-social influence of employees and that they are aware of their influence. The results also show that employees themselves rate their influence on the corporate culture as higher than managers. This insight could change the way we look at corporate cultures and offer new starting points for culture-changing measures.

Keywords: Corporate Culture, Employees, influence, Changemanagement, personal development, HR

Inhalt

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage	3
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	3
2	Stand der Forschung	4
2.1	Neue Arbeitswelt	4
2.1.1	Phasenmodell Frederic Laloux	6
2.2	Organisationale Veränderungen im 21. Jahrhundert	8
2.3	Unternehmenskultur	11
2.3.1	Unternehmenskultur nach Edgar H. Schein.....	11
2.3.2	Unternehmenskultur nach G. Schreyögg.....	14
2.3.3	Organizational Culture Profile (OCP) von O'Reilly, Chatman & Caldwell	15
2.3.4	Kernelemente und Grundannahmen.....	16
2.3.5	Organisationsebenen	17
2.3.6	Einflussfaktoren.....	18
3	Psycho-soziale Persönlichkeitsmerkmale und psycho-soziale Theorien	20
3.1	Emotionen und Bedürfnisse	20
3.2	Soziale Wahrnehmung	21
3.3	Soziale Kompetenz	22
4	Das Individuum in der Organisation	24
4.1	Organisationen als soziales System	24
4.2	Persönlichkeit im Kontext Organisation	26
4.3	Das Individuum im Team oder in der Gruppe	28
4.4	Selbstorganisation in Zeiten von „New Work“	30
4.5	Zusammenfassung	32
5	Empirischer Teil	33
5.1	Hypothesen.....	33

5.2	Studiendesign, Methode und Durchführung.....	35
5.3	Erhebungsinstrument	37
5.4	Vorbereitende Analyse	38
5.5	Stichprobe.....	41
6	Ergebnisse.....	45
6.1	Testung Hypothese 1:	45
6.2	Testung Hypothese 2:	49
6.3	Testung Hypothese 3:	56
6.4	Testung Hypothese 4	59
6.5	Testung Hypothese 5	61
6.6	Weitere Analysen	66
7	Diskussion und Ausblick.....	70
7.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	70
7.2	Limitierungen.....	73
7.3	Interpretation, Diskussion und Implikation für die Praxis.....	74
	Literaturverzeichnis	77
	Abbildungsverzeichnis	83
	Tabellenverzeichnis	84
	Anhang.....	85

1 Einleitung

Spätestens seit Anfang der 80er Jahre, mit der Veröffentlichung des Bestellers von T. E. Beal und A. A. Kennedy (1982) über den weichen Erfolgsfaktor Unternehmenskultur, haben sich die Betrachtungen der betriebswirtschaftlichen Faktoren für Unternehmenserfolg verändert (Schmidt, 2008). Als einer der bekanntesten Forscher in diesem Bereich postulierte auch Edgar H. Schein, wie elementar die Beachtung von Kulturmechanismen für Unternehmen ist (Schein, 2003). Die Tragweite der Wirkung unbewusster Mechanismen der Unternehmenskultur wurde durch eine Vielzahl an Publikationen und Forschungsergebnissen immer deutlicher (Ernst, 2003, S.25f.). Heute herrscht ein einheitlicher Konsens darüber, dass die Kultur eines Unternehmens verschiedene Funktionen aufweist und einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg und die Leistungsfähigkeit einer Organisation hat (Berenbold, Dilchert, Sippel & Backes, 2021).

Als Gründe für den verstärkten Fokus auf die Unternehmenskultur gelten die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts: Um in einem Marktumfeld, das von einer hohen Komplexität, Dynamik, Unbeständigkeit und teils radikalen Veränderungen geprägt ist, weiter funktionsfähig zu bleiben, müssen sich Organisationen an diese externen Veränderungen anpassen und wandeln (de Molina, Kaiser & Widuckel, 2018, S.83). Vor allem im Bereich des Innovations- und Transformationserfolges eines Unternehmens wird deutlich, welche Tragweite die Unternehmenskultur hat (Ernst, 2003, S.21) und in welchem bedeutenden Maße die Unternehmenskultur bei Anpassungs- und Veränderungsprozessen eine Rolle spielt (Homma, Bauschke & Hofmann, 2014, S. 10). Auch während der Covid-19 Pandemie wurde für viele Unternehmen spürbar, welchen immensen Einfluss die Unternehmenskultur bei der in der Krise benötigten Anpassungsflexibilität spielt:

Die Ergebnisse von Li, Liu, Mai und Zhang (2021, S. 2561ff.), die in ihrer groß angelegten Studie nachweisen konnten, dass eine starke Unternehmenskultur als immaterieller Vermögenswert zu betrachten sei, bestätigen dies erneut. Sie konnten nachweisen, dass eine Kultur, in der die Gemeinschaft gestärkt wird, verschiedene Auswirkungen hat. Sie fördert ein positives Solidaritäts- und Verbundenheitsgefühl sowie mehr Autonomie bei den Menschen in einer Organisation, was einen positiven Einfluss auf die Geschäftsfähigkeit und den Erfolg während der Pandemie hatte. Unternehmen mit solch einer Unternehmenskultur konnten digitale Transformationen schneller etablieren, neue Produktinnovationen entwickeln und mussten weniger Kosten während der Pandemie senken. Es konnte in dieser Studie nachgewiesen werden, dass Unternehmen mit einer stark etablierten Unternehmenskultur die Herausforderungen der Pandemie signifikant besser

überstanden und höhere Umsätze, eine schnellere Rentabilität von Investitionen und höhere Gewinnspannen erwirtschaften konnten (Li, Liu, Mai & Zhang, 2021, S.2578). Als Gründe werden dafür zwei Schwerpunkte bei starken Unternehmenskulturen in der Studie genannt: Zum einen haben solche Unternehmen eine hohe menschenorientierte Kulturdimension, die eine gute Zusammenarbeit innerhalb der Organisation, Integrität und gegenseitigen Respekt bedeutet. Diese Dimension beschreibt das Miteinander. Die andere Dimension beschreibt die Technologisierung in den untersuchten Unternehmen. Diese technologieorientierte Dimension beinhaltet die Innovationsfähigkeit und Qualität des Unternehmens. Beide Dimensionen beeinflussen sich gegenseitig und laut der Studie steigt auch der Umsatz pro Mitarbeiter*in, je höher die Werte sind (Li et al., 2021, S.2548).

Trotz dieser mannigfaltigen Erkenntnisse über die Auswirkungen der Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg herrscht in der Literatur Konsens über eine fehlende Auseinandersetzung mit den Einflüsse (Homma et al., 2014, S. 3): Es gibt keine befriedigenden Antworten auf offene Fragen (Schmidt, 2008, S.9), keine weiterführende empirische Forschung (Ernst, 2003) und die nach wie vor offene Frage in Bezug auf die Schwierigkeiten bei Veränderungsprozessen, (Angelini, Wolf, Wijk, Brisby & Baranto, 2021) zu herrschen.

Der wohl am fundiertesten untersuchte Einflussbereich, zu dem es eine Vielzahl an Meta-Analysen gibt, betrifft die Führung (Kunert & Dittmann, 2020). Auch Edgar H. Schein hat in seiner Theorie die Komplexität der Zusammenhänge dargelegt, wobei auch er den größten Einfluss auf eine Unternehmenskultur dem Management zusprach (Schein, 2003). Auch schon vor der Entwicklung der Theorien über Unternehmenskultur und dem immer größer werdenden Interesse an diesen Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg, postulierte Peter Drucker in den 60er Jahren, dass der Mittelpunkt des Managements die sozialen Verbindungen und Menschen in einem Unternehmen sein sollten (Drucker, 2000).

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Ein bisher jedoch in der Literatur und Forschung noch wenig untersuchter Faktor ist das Individuum Mitarbeiter*in selbst im Kontext der Unternehmenskultur. Organisationen bestehen aus einzelnen Individuen, die durch ihre persönlichen Eigenschaften und Unterschiedlichkeiten das Miteinander prägen (Kunert & Dittmann, 2020, S. 174). Betrachtet man diesen Aspekt aus der systemtheoretischen Perspektive, bedeutet dies, dass sich ein soziales System anhand der Kommunikation zwischen den Individuen bildet und erhält. Im Rahmen dieser Kommunikation spielen weitere soziologische und psychologische Aspekte und Phänomene eine Rolle. Vor allem im Zusammenhang mit Realitätsbildung und Bewusstsein in sozialen Kontexten und in der Kommunikation wird die Komplexität von sozialen Systemen ersichtlich (Decker, 2018, S.) und wirft Fragen in Bezug auf die Bildung und Erhaltung von Unternehmenskulturen auf.

Im Zuge der vorliegenden Arbeit soll daher folgende Forschungsfrage beantwortet werden:

**Hat das Individuum Mitarbeiter*in
auf die Unternehmenskultur einen Einfluss?**

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ziel dieser Masterarbeit ist es, den psycho-sozialen Einfluss des Individuums Mitarbeiter*in auf die Unternehmenskultur zu analysieren und darzustellen. Hierfür werden im theoretischen Kapitel elementare Modelle zur Thematik Unternehmenskultur dargestellt. Im dritten Kapitel werden psycho-soziale Theorien, die das Verhalten des Individuums Mitarbeiter*in im Kontext der Unternehmenskultur beleuchtet. Im vierten Kapitel wird aus bestehender Literatur dargelegt, wie sich individuelles Verhalten auf Organisationsebene und in Gruppen und Teams äußert. Im empirischen Teil dieser Arbeit wird anhand einer quantitativen Erhebung mittels Onlinefragebogen die Hypothese dieser Arbeit überprüft. Abschließend erfolgen die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse, sowie die Limitierungen, Diskussion und Empfehlungen für weitere Arbeiten.

2 Stand der Forschung

In diesem Kapitel werden verschiedene theoretische Grundlagen, die im Rahmen dieser Masterarbeit relevant sind, anhand aktueller Forschungsergebnisse dargestellt. Im ersten Abschnitt wird auf die aktuellen Herausforderungen für Unternehmen eingegangen und welche Anforderungen die neue Arbeitswelt im 21. Jahrhundert mit sich bringt. Um einen ganzheitlichen Blick auf die Thematik Unternehmenskultur zu ermöglichen, werden anschließend drei Theorien über die Thematik Unternehmenskultur diskutiert. Um ein tieferes Verständnis über die Komplexität von Unternehmenskultur aufzuzeigen, wird des Weiteren auf Einflüsse, die auf die Unternehmenskultur wirken, sowie relevante Ebenen innerhalb der Organisation eingegangen.

2.1 Neue Arbeitswelt

Unternehmen haben heute mit immer größeren Herausforderungen zu kämpfen. Diese finden auf unterschiedlichen Ebenen statt und betreffen die Organisation oft im Ganzen. Unternehmen müssen heute ganzheitlich auf die verschiedenen Schwerpunkte der Veränderungen reagieren. Bezogen auf die Arbeitswelt, Führung und die Mitarbeitenden lassen sich unterschiedliche Schwerpunkte ableiten und identifizieren (Hackl, Wagner, Attmer & Baumann, 2017, S.11):

Makroebene:

Diese Ebene beschreibt die gesellschaftliche Entwicklung. Vor allem der demografische Wandel hat dabei einen starken Einfluss auf Unternehmen. Durch die stetig sinkende Geburtenstatistik stehen dem Arbeitsmarkt kontinuierlich weniger Arbeitnehmer*innen zur Verfügung. Hinzukommt die seit knapp 50 Jahren stetig steigende Lebenserwartung. Die, auch durch fehlende Nachkommen, zu einer immer älter werdenden Bevölkerung führt (Hackl et al., 2017, S.12). Neben der Veränderung der Gesellschaft gehört auch die Digitalisierung zu den großen Veränderungen. Hierbei spielt vor allem in Bezug auf die Arbeitswelt, die stetig steigende Geschwindigkeit, neue Innovationen und Automatisierung eine Rolle (Hackl et al., 2017, S.17ff). Ein Szenario von Frey & Osborn (2013) zeigt in den USA, wie weitreichend dies sein kann. Sie gehen demnach davon aus, dass knapp 47 % der Arbeitnehmer*innen aktuell noch in Berufen arbeiten, die es in 20 Jahren nicht mehr geben wird (Frey & Osbrorne, 2013). 2015 wurde dieses Szenario von den

Autoren Bonin, Gregory und Zierahn für den deutschen Markt adaptiert. Laut deren Gutachten wird es in 20 Jahren möglich sein, knapp 42 % der Tätigkeiten durch Maschinen zu ersetzen (Bonin, Gregory & Zierahn, 2015). Ein weiterer entscheidender Faktor auf der Makroebene, spielt der aktuell stattfindende Wertewandel in der Gesellschaft. In einer groß angelegten Studie mit 1200 Interviews in Deutschland 2016, kommt das Bundesministerium für Arbeit und Soziales zu folgender Erkenntnis: Am Arbeitsmarkt befinden sich aktuell unterschiedliche Arbeitskulturen und Bedürfnisse. Arbeitnehmer*innen sind bereit für Ihren Wohlstand Höchstleistungen zu bringen und den Wohlstand hart zu erarbeiten. Gleichzeitig wünschen Sie sich eine Balance zwischen Arbeit und Leben, möchten sich selbst verwirklichen, suchen einen Sinn außerhalb der Arbeit und möchten sorgenfrei von ihrer Tätigkeit leben (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016).

Mikroebene:

Auch auf der Mikroeben, betreffend dem direkten Unternehmensumfeld finden große Veränderungen statt. Seit 2010 sprechen Experten von der vierten industriellen Revolution. Auch hier spielt vor allem die Digitalisierung eine entscheidende Rolle. Themen die Unternehmen heute beschäftigen sind: Internet der Dinge, Big Data, Smart Data und cyber-psychische Systeme. Diese Themen betreffen Geschäftsbereiche, Wertschöpfungsketten und teils bestehende Geschäftsmodelle (Hackl et al., 2017, S.27). Weiters stellt die Dezentralisierung auf verschiedenen Ebenen eine weitere Herausforderung für Unternehmen dar. Hierbei kann auch das Homeoffice als einer der Faktoren betrachtet werden. Befeuert durch die Covid 19 Pandemie hat sich der Anteil der Ausschreibungen mit Homeoffice-Angebot im Jahr 2021 verdreifacht. Auch nach der Pandemie, wird dieses Phänomen weiterhin eine große Rolle spielen (Alipour, Langer & O'Kane, 2021). Auch der gesellschaftliche Wandel auf der Makroebene hat Auswirkungen für Unternehmen auf der Mikroebene. So zeichnet sich schon seit Jahren der immer massivere Fachkräftemangel in Unternehmen ab. Durch immer weniger qualifizierte Mitarbeiter*innen am Arbeitsmarkt führt dies zu Herausforderungen der Mitarbeiter*innen- suche, -bindung und -haltung (Hackl et al., 2017, S.34ff.).

Diese kurze Darstellung der aktuellen Herausforderungen führt dazu, dass Unternehmen heute flexibel und agil reagieren müssen. Dies ist jedoch aufgrund von langen Prozess- und Entscheidungsketten, starren Hierarchien, bürokratischen Strukturen und oftmals einem Silodenken nur bedingt möglich (de Molina et al., 2018, S.83). Das führt dazu, dass immer mehr Unternehmen Maßnahmen setzen, um die aktuellen

Herausforderungen zu lösen. Hierbei ist der Wechsel in eine neue Art der Arbeit, umgangssprachlich auch „New Work“ oder „neue Arbeitswelt“ genannt, im vollen Gange (Jobst-Jürgens, 2020). Bezeichnen kann man die aktuell zu beobachtenden Veränderungen auch als Evolution der Organisationen (Sauter, Sauter & Wolfing, 2018, S.9).

2.1.1 Phasenmodell Frederic Laloux

Das von Frederic Laloux (2015) entwickelte Phasenmodell, das auf den Arbeiten von Graves (1970), Beck und Cowan (1996) und Wilber (2000) beruht, beschreibt die Evolution von Organisationen anschaulich:

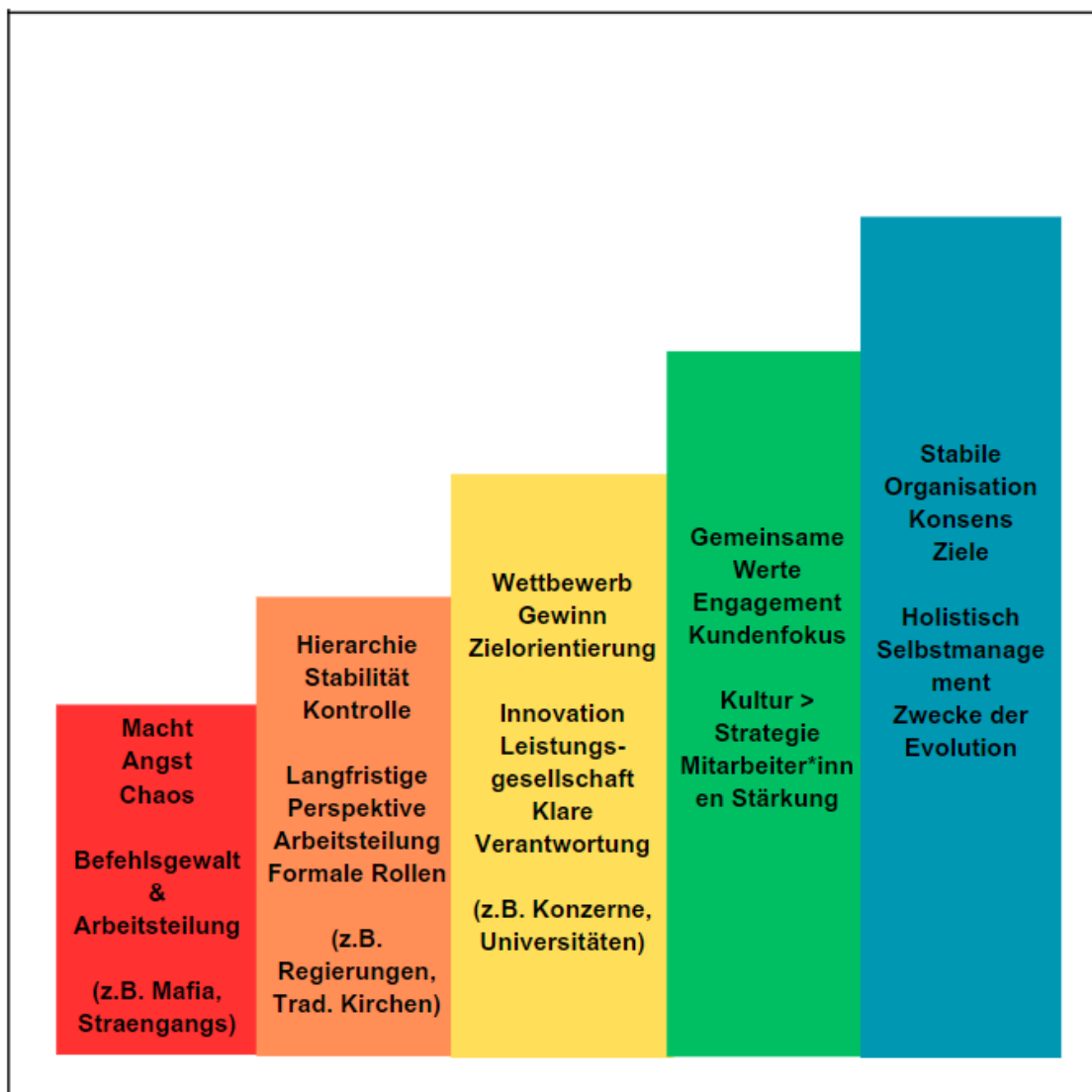


Abbildung 1: Phasenmodell Laloux (eigene Darstellung nach Laloux und Sauter et al.)

Rot – Tribale impulsive Organisation:

Diese Organisationsform zeichnet sich durch eine Machtausübung vom Anführer aus. Ziel ist es das Gehorsam der Untergebenen zu sichern. Der Fokus ist eher kurzfristig ausgerichtet und geführt wird mit Angst. Diese Art der Organisationsstruktur findet man heute noch bei der Mafia oder bei Straßengangs (Laloux, 2015, S.36).

Bernstein – konformistische Organisation:

Innerhalb dieser Organisationsform gibt es stark formalisierte Rollen innerhalb vorgegebener Hierarchien. Entlang der Pyramide erfolgen Anweisungen und Kontrollen nach unten. Als oberstes Ziel gilt es Stabilität beizubehalten, was durch Prozesse gesichert ist. Diese Art der Organisationsstruktur findet man heute noch beim Militär, traditionellen Kirchen und teils Behörden und Schulen (Laloux, 2015, S.36).

Orange – Moderne leistungsorientierte Organisation:

In dieser Organisationsform ist es das Ziel besser zu sein als die Konkurrenz, was durch Innovationen und Zielvorgaben durch das Management gesichert wird. Dabei kommen die Anweisungen und Kontrollen von oben, jedoch herrscht weitestgehend Freiheit über das Vorgehen. Es gilt das Leistungsprinzip. Diese Art der Organisationsform ist heute bei vielen Konzernen und öffentlichen Universitäten vorzufinden (Laloux, 2015, S.36).

Grün – Postmoderne pluralistische Organisation:

Hier herrscht immer noch ein klassische Pyramidenform als Struktur. Jedoch liegt innerhalb dieser der Fokus auf Kultur, Empowerment und Motivation der Mitarbeiter*innen. Dabei werden alle Interessensgruppen berücksichtigt, wie Mitarbeiter*innen, Kunden und Lieferanten. Diese Organisationen sind sehr stark kulturorientiert. Heute findet man diese Organisationsform z.B. bei Ben & Jerry´s und Southwest Airlines (Laloux, 2015, S.37).

Petrol – Integrale evolutionäre Organisation:

Ein klares Bild über diese Organisationsform gibt es bei Laloux noch nicht (Laloux, 2015, S.37). Andere Autoren vermuten, dass Organisationen in dieser Stufe auf Ziele im Bereich Gesellschaft, Umwelt und des Umfeldes ausgerichtet sind. Auch sollen hier Mitarbeiter*innen ganzheitlich betrachtet werden. Die grundsätzliche Ausrichtung funktioniert demnach nach einem Konsensprinzip und einer ganzheitlichen Kommunikation an alle Stakeholder (Sauter et al., 2018, S.12).

2.2 Organisationale Veränderungen im 21. Jahrhundert

Wie bei dem Phasenmodell von Laloux (2015) deutlich wird, können sich Organisationen stufenartig entwickeln. Hierbei interagieren verschiedene Ebenen innerhalb eines Unternehmens miteinander und beeinflussen sich gegenseitig. Um dies deutlich zu machen, verwendet Laloux ein Vier-Quadranten-Modell auf Organisationsebene, was auf Ken Wilbers Vier-Quadranten-Modell basiert (Laloux, 2015, S.227).

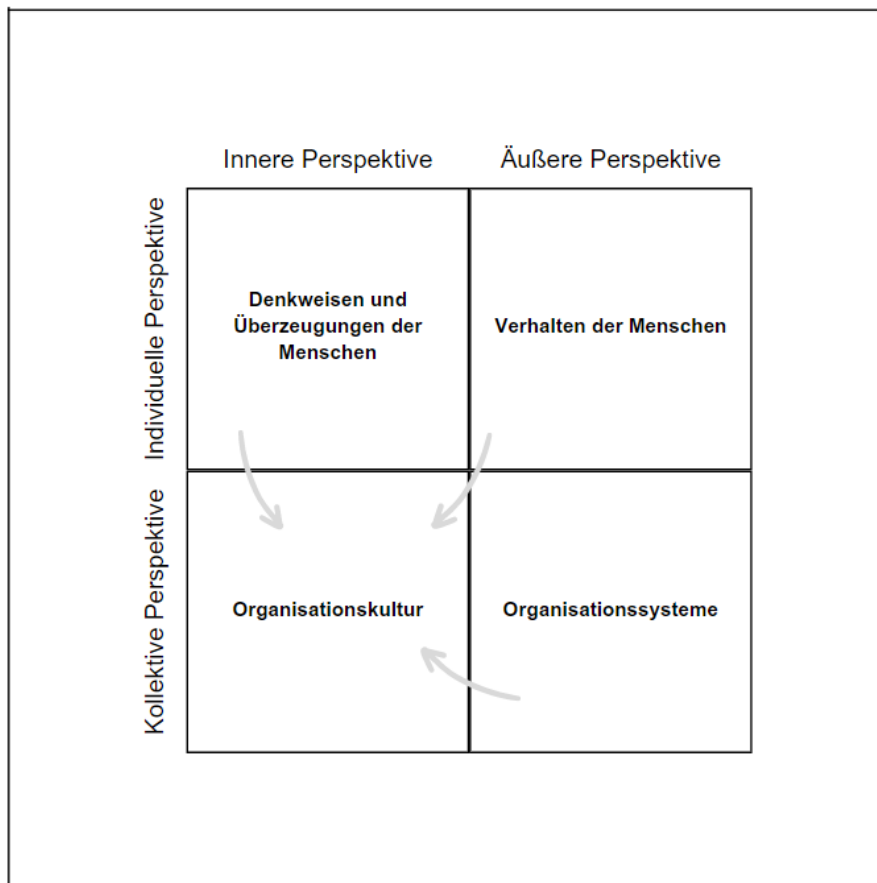


Abbildung 2: Vier-Quadranten-Modell nach Laloux (2015), eigene Darstellung

Wie auf der Abbildung ersichtlich haben sowohl kollektive und individuelle als auch innere und äußere Perspektiven einen Einfluss auf die Unternehmenskultur. Im späteren Kapitel über die Einflüsse auf die Unternehmenskultur wird näher darauf eingegangen. In diesem Kapitel dient diese Darstellung dazu, um zu zeigen, dass sich auch die aktuellen Herausforderungen von Unternehmen in weiterer Folge auf die Unternehmenskultur auswirkt. Und warum es deswegen wichtig ist, sich diese gegenseitigen Beeinflussungen bewusst zu sein. All dies beeinflusst auch den Wechsel von einer Stufe in die nächste Stufe der Organisation (Laloux, 2015, S.233).

Um die aktuellen und bevorstehenden Herausforderungen zu meistern, ist es für Unternehmen von zentraler Bedeutung die externen Anforderungen und den innerbetrieblichen Zustand aufeinander abzustimmen. Dies ermöglicht eine schnelle Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit und ist für den Erfolg von zentraler Bedeutung. Laut Homma et al. (2014) kann diese Fähigkeit als „adaptive Unternehmenskultur“ bezeichnet werden und umfasst interne und externe Hauptmerkmale.

Als Außenmerkmale definieren sie:

- Sensibilität:

Hierbei spielt es eine entscheidende Rolle, ob Unternehmen wichtige Veränderungen im außen schnell genug wahrnehmen. Diese Veränderungen können den Wettbewerb, die Kunden*innen oder technologisch sein. Unternehmen müssen offen für Entwicklungen und Trends sein und sollten nicht nur wahrgenommen, sondern intern thematisiert werden (Homma et al., 2014, S.43).

- Networking

Um das Innovationspotenzial maximal zu steigern, empfiehlt es sich nach Synergieeffekten und Lerneffekten umzusehen. Dies können Start-up Unternehmen, Universitäten oder hochqualifizierte Experten sein. Zentrales Ziel dieses Schwerpunktes ist es diese externen Quellen in das interne Netzwerk zu integrieren umso die Vernetzung und den Austausch zu steigern. Auch die Organisationsforschung bestätigt diese Vorgehensweise (Homma et al., 2014, S.43f).

Als Innenmerkmale (Binnenstruktur des Unternehmens) definieren sie:

- Vielfalt

Besonders empfohlen wird ein systematisches Know-How-Management. Je größer eine Organisation wird, umso schwieriger wird die Wissensvermittlung. Um jedoch wirkungsvoll zu agieren ist es wichtig, dass das Wissen intern weitergegeben wird. Um jedoch das ganze Wissen innerhalb einer Organisation zu nutzen ist es wichtig Kommunikationswege, Informationsplattformen und Austausch zu integrieren. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Vielfalt des Wissens und der Kompetenzen innerhalb einer Organisation wirkungsvoll und umfänglich genutzt wird (Homma et al., 2014, S.44f.).

-Strategisch-operative Ausrichtung

Um einen optimalen Ressourceneinsatz zu gewährleisten ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter*innen inklusive Führungskräfte und Geschäftsleitung auf die Geschäftsziele ausgerichtet sind. Hierbei muss man jedoch die gesamte Organisation miteinbeziehen und strategisch-operativ Ausrichten. Um dies zu ermöglichen kann eine Unternehmensvision/mission hilfreich sein, die die strategischen Ziele in operative Tätigkeiten hinunterbricht. Dies ermöglicht es Mitarbeitenden Teil des Prozesses zu sein und sich selbst einzubringen (Homma et al., 2014, S.45)

Wie bei diesem kurzen Überblick deutlich wird, betreffen die Herausforderungen und die damit einhergehenden Maßnahmen ein breites Feld innerhalb der Organisation. Sie reichen von Struktur und Prozessen hinzu Werten und dem Grundverständnis über die Organisation. Auch spielt bei solch grundlegenden Veränderungen der Zeitrahmen eine beachtliche Rolle, der nicht unterschätzt werden darf (Alvesson & Sveningsson, 2008, S.5). Damit Unternehmen die nötigen Veränderungen erfolgreich durchführen können, ist eine offene Kultur notwendig. Hierbei agieren das Top-Management und auch die involvierten Mitarbeiter*innen als zentrale Schlüsselfiguren (Wiener, 2017, S.234f.).

2.3 Unternehmenskultur

Um Unternehmenskultur ganzheitlich zu betrachten, ist es von zentraler Bedeutung, diese aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten. Hierbei spielt es eine Rolle, aus welcher Perspektive diese beleuchtet wird: Untersucht man bisherige Publikationen zum Thema Unternehmenskultur, fällt auf, dass zum einen seit den 70er Jahren die Anzahl dieser stetig steigt und dass es zwei Hauptausrichtungen gibt, mit denen Unternehmenskultur versucht wird zu definieren und zu prüfen. Identifizieren lassen sich „practice“ als Ergebnis des Handelns oder „values“, also Werte (Jacobs, 2015, S. 35).

Trotz der beeindruckenden Anzahl an Literatur aus den verschiedenen Disziplinen Psychologie, Soziologie, Anthropologie und Pädagogik, lässt sich keine eindeutige Definition für Kultur finden (Owens & Steinhoff, 1989, S.9) . Nach Kroeber und Kluckhohn (1952), beschreibt der Begriff Kultur verschiedene Ebenen im Bereich des Kulturverständnisses. Auf der ersten Ebene definieren die beiden Wissenschaftler Kultur als materielle und technologische Kultur, bei der es eine Mensch-Umwelt-Beziehung gibt. Auf der zweiten Ebene spielen zwischenmenschliche Beziehungen im Rahmen der sozialen Kultur eine zentrale Rolle. Die dritte von ihnen definierte Ebene bezeichnen sie als geistige Kultur, die sich auf Wissen, Symbole, Normen und Konzepte bezieht (Kroeber & Kluckhohn, 1952, S.97f.). Viele der gängigen Kulturdefinitionen basieren auf dem Modell von Kroeber und Kluckhohn (Ringelstein, Genkova & Leong, 2021, S.32), wie sich in der Darstellung der nachfolgenden beiden Theorien über Unternehmenskultur zeigen wird.

2.3.1 Unternehmenskultur nach Edgar H. Schein

Das wohl bekannteste und geachtetste Modell, um Unternehmenskulturen zu analysieren und zu verstehen, stammt von dem Professor Edgar H. Schein aus dem Jahre 1984 (Jacobs, 2015, S.35). Als Grundmerkmal von Kulturen definiert er Gruppeneigenschaften, die sich durch gemeinsame Erfahrungen bildet. Des Weiteren hebt er die Bandbreite, auf die kulturelle Elemente einen Einfluss nehmen, wie z.B. Verhalten, Denkmuster, Ziele und Funktionsweisen, hervor (Schein, 2003, S.29). Nach Schein gibt es drei Ebenen der Unternehmenskultur, die von der sichtbaren Ebene bis zur unsichtbaren Ebene reichen. Laut Schein sind es auch diese drei Ebenen, die man steuern kann (Schein, 2003, S. 31f).

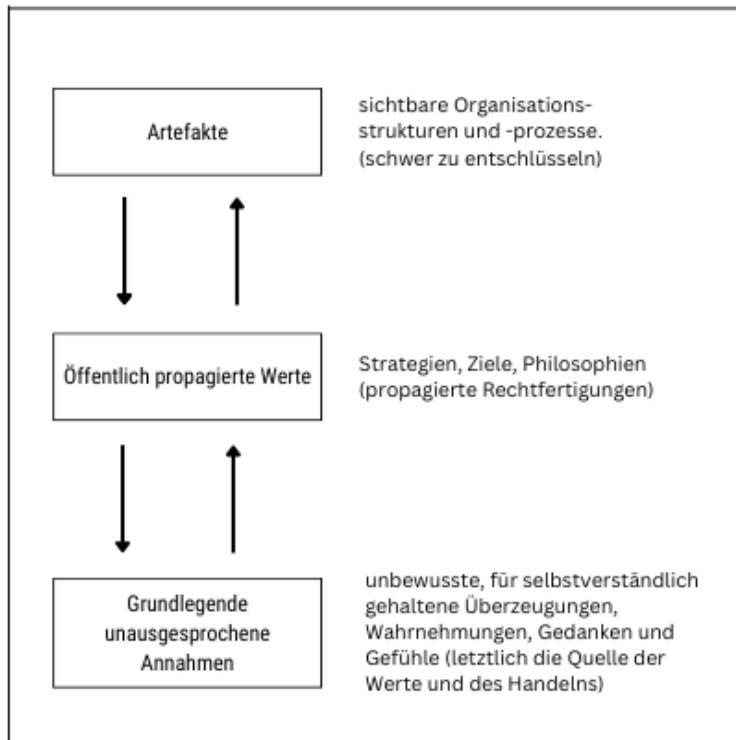


Abbildung 3: Drei Ebenen der Unternehmenskultur (in Anlehnung an Schein 2003, S.31)

Erste Ebene: Artefakte

Die erste von Schein definierte Ebene beschreibt das, was man sehen, hören und spüren kann in einer Organisation. Als Beispiele bringt er emotionale Reaktionen auf die Ausstattung, die Architektur und die Atmosphäre. Sie beschreibt, wie ein Unternehmen und die Mitarbeiter*innen sich präsentieren. Auch wenn man diese Ebene im ersten Schritt beobachten und spüren kann, sagt sie noch relativ wenig über die Kultur aus. Sie gilt auch als die sichtbare Ebene, die für Außenstehende nachvollziehbar ist (Schein, 2003, S. 32).

Zweite Ebene: Öffentlich propagierte Werte

Um eine Unternehmenskultur tiefer zu ergründen, ist es laut Schein notwendig, die Beweggründe und Werte des Unternehmens zu beleuchten. Dies kann durch Fragen an Mitarbeiter*innen stattfinden. Oft werden hier dann die Werte, Moral und die Vision des Unternehmens dargelegt, die auch offen nach außen in die Welt publiziert werden. Auch wenn diese Ebene einen tieferen Einblick in das Wertekonstrukt hinter dem Verhalten ermöglicht, reicht sie laut Schein aber noch nicht. Um eine Unternehmenskultur

ganzheitlich und bis in die Tiefe zu analysieren, ist es notwendig, sich mit der dritten Ebene zu beschäftigen (Schein, 2003, S.32ff.).

Dritte Ebene: Unausgesprochene gemeinsame Annahmen

Laut Schein spielt bei der Analyse der dritten Ebene die historische Betrachtung eine zentrale Rolle. Hervorzuheben sind hier Handlungsweisen, die in der Vergangenheit zu Erfolg geführt haben. Meist sind diese eingeführt und etabliert durch den oder die Gründer*in des Unternehmens. Dieser historische und gemeinsame Lernprozess definiert die Werterhaltung eines Unternehmens und bestimmt zu einem großen Anteil auch, nach welchen Kriterien neue Mitarbeiter*innen in das Unternehmen aufgenommen werden. Durch die Reproduktion von Verhalten, das den gewünschten Effekt aufweist, festigen sich Wertevorstellungen und Grundannahmen in einer Unternehmenskultur. Sie sind auch die entscheidenden Hebel, wenn es um Veränderungen geht (Schein, 2003, S.34ff.).

Laut Schein gibt es jedoch keine „richtige“ oder „falsche“ Kultur, da diese immer im Gesamtkontext betrachtet werden muss. Hierbei spielen auch die Branche, Technologien und spezifische Merkmale, wie das Umfeld, die Konkurrenz und Herausforderungen eine Rolle. Unternehmenskultur kann demnach auch als eine Art mentales Modell verstanden werden, das zum größten Teil im Unbewussten agiert (Schein, 2003, S.36). Scheins Modell kann als ein soziokulturell orientiertes funktionalistisches Kulturkonzept betrachtet werden (Schmidt, 2008, S. 27). Innerhalb dieses Kulturkonzeptes sind es vor allem die strukturellen Aspekte, die sich über Werte, Rituale und Strukturen definieren, die Stabilität und Unternehmenskultur bilden und den Hauptfokus auf das Leisten und Lösen von Problemen bezieht (Schmidt, 2008, S.28).

2.3.2 Unternehmenskultur nach G. Schreyögg

Einen etwas anderen Blick auf Unternehmenskultur bietet G. Schreyögg mit seinem symbolischen Konzept aus dem Jahr 2000. In seinem Modell stehen (inter)-subjektive Interpretationen der Wirklichkeit für die Bildung und Wahrnehmung der Unternehmenskultur. Anders als bei Schein werden Sinnzusammenhänge als Basis für Vorstellungs- und Orientierungsmuster gesehen (Schmidt, 2008, S.30f.). Im Gegensatz zur funktionalistischen Betrachtungsweise der Unternehmenskultur, die den Leistungs- und Problemlösungsaspekt in den Vordergrund stellt, stehen in der symbolischen Betrachtung die Interpretationsmuster und das gelebte Weltbild einer Organisation im Fokus (Schreyögg & Koch, 2020, S.583). Hierbei wird die Unternehmenskultur als Basis allen organisatorischen Handelns gesehen (Schreyögg & Koch, 2020, S.584).

Bei der symbolischen Betrachtung von Unternehmenskultur, lassen sich zwei Hauptaspekte unterscheiden (Schmidt, 2008, S.31):

- Unsichtbare bzw. unbewusste Orientierungsformen
Innerhalb dieser Ebene finden Interpretationen der Wirklichkeit statt, die sich in Annahmen über die Umwelt, Natur des Menschen, zwischenmenschlichen Beziehungen und die Vorstellung über Normen und Werte ausdrücken (Schmidt, 2008, S.31). Dies ergibt ein entwickeltes Netz an Deutungsmustern und bildet die Grundlage für Verhalten und Entscheidungen in einer Organisation (Schreyögg & Koch, 2020, S.583f.).
- Sichtbare und bewusste Vermittlungsmechanismen und Ausdrucksformen
Innerhalb dieser Ebene werden die unbewussten und unsichtbaren Orientierungsformen nach außen präsentiert. Dies kann sich anhand der gewählten Architektur, des Corporate Designs oder der kommunizierten Werte ausdrücken (Schmidt, 2008, S.31).

Neben der unterschiedlichen Betrachtungsweise und Analyse der Unternehmenskultur gibt es weitere Aspekte, die zu beachten sind. Eine Unternehmenskultur kann nicht unbedingt als geltende Funktionsweise in einer Organisation betrachtet werden. Hierfür ist es wichtig zu prüfen, wie weit und tief eine Kultur in einer Organisation verankert ist. Dies hängt von drei Faktoren ab: Prägnanz, Verbreitungsgrad und Verankerungstiefe

(Internalisierung) (Schreyögg & Geiger, 2016, S.331). Anhand der Ausprägung dieser Faktoren zeigt sich wie homogen und stark oder schwach eine Unternehmenskultur ist (Schreyögg & Geiger, 2016, S.332).

2.3.3 Organizational Culture Profile (OCP) von O'Reilly, Chatman & Caldwell

Im Laufe der Zeit wurden verschiedenen Ansätze über Unternehmenskultur in der Literatur diskutiert. Eines der neueren Modelle über Unternehmenskultur stammt von den Forschern: O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991).

Bei dem Modell der Autoren O'Reilly, Chatman und Caldwell wird Unternehmenskultur mit den Persönlichkeiten der Individuen verglichen. In ihrer Forschung steht vor allem die Passung zwischen Organisation und Mitarbeiter*in im Vordergrund „Person-Culture-Fit“. Um dieser Frage nachzugehen, entwickelten sie eine Methode um die Unternehmenskultur zu bewerten (O'Reilly et al., 1991, S.43ff.). Hierbei Um dies zu verdeutlichen haben die Autoren sieben Faktoren identifiziert, an denen sich die Kultur einer Organisation ablesen lässt (Hannon & Nadler, 2013, S.2):

- Innovation & Risikobereitschaft
- Detailorientierung
- Orientierung am Ergebnis & Resultate
- Aggressivität & Wettbewerbsfähigkeit
- Unterstützung
- Wachstum & Belohnung
- Teamorientierung & Entschlossenheit

Hierfür wurden 54 Aussagen zu den Werten verfasst und die Teilnehmer*innen der Untersuchung mussten diese auf ihre eigene Zustimmung hin bewerten (O'Reilly et al., 1991, S.50). Mit dieser Art der Darstellung von Unternehmenskultur rückt das Individuum Mitarbeiter*in mehr in den Fokus. Auch zeigt die Untersuchung der Autoren, dass die Passung zwischen Kultur und Individuum einen Einfluss auf Engagement, Zufriedenheit und Beschäftigungsdauer beeinflusst (O'Reilly et al., 1991, S.56).

2.3.4 Kernelemente und Grundannahmen

Betrachtet man diese drei Theorien über Unternehmenskultur, werden Unterschiede aber auch Gemeinsamkeiten deutlich. In der grundsätzlichen Beobachtung von Unternehmen lassen sich demnach drei Grundannahmen über Unternehmenskultur identifizieren (Schmidt, 2008, S.44):

1. In einem Unternehmen agieren Menschen miteinander. Dieses miteinander findet in einer Wechselbeziehung aus Beschreibungen und Beobachtungen statt, auf die in der Handlung Bezug genommen wird.
2. Das soziale Miteinander in einem Unternehmen wird durch Kommunikation gebildet.
3. Eine Identität entwickelt sich durch individuelle unternehmensspezifische Entscheidungen und Handlungen, die auf Basis von Kommunikation und Beobachtung stattfinden.

Zusätzlich zu den Grundannahmen lassen sich Kernelemente in den verschiedenen Modellen über Unternehmenskultur agnoszieren. Eine Unternehmenskultur ist immer ein implizites Phänomen, das innerhalb des Unternehmens gelebt wird und über Handlungen zum Ausdruck gebracht wird. Unternehmenskultur beschreibt demnach die gelebten gemeinsamen Werte und diese definieren sich aus einem Lernprozess. Für die Menschen, die in einem Unternehmen arbeiten, gibt dies Sinn und Orientierung in ihren Handlungen. Vermittelt wird die Unternehmenskultur durch einen Sozialisationsprozess, der über Kommunikation, Rituale und gelebtes Verhalten zum Ausdruck gebracht wird (Schreyögg & Koch, 2020, 653f.) Je tiefer man in die Materie Unternehmenskultur eintaucht, umso klarer wird, wie komplex diese Thematik ist. Unternehmen sind hochkomplexe soziale Gebilde, wodurch es zu Herausforderungen und Problemen kommen kann (Kieser & Ebers, 2019, S.17). Aus diesem Grund bietet ein systemischer Blick auf Unternehmen spannende Erkenntnisse über die Thematik Unternehmenskultur und Individuum.

Ein zentraler Faktor innerhalb eines sozialen Systems ist, wie bisher dargelegt, Kommunikation. Nach Luhmann (2019) reproduzieren sich soziale Systeme durch vorherige und erwartete Kommunikation. Hierbei definiert er Kommunikation nicht nur als das gesprochene Wort, sondern als eine emergente Einheit aus drei Operationen: Selektion von Informationen, Mitteilung und Verstehen (Kieser & Ebers, 2019, 419f.). Auch die Praxis

zeigt, dass Kommunikation zum einen ein entscheidender Faktor für das Gelingen von Veränderungsprozessen in einer Organisation ist (Hehn, Cornelissen & Braun, 2021, S.172), aber auch als eine der Schlüsselqualifikationen bei Führungskräften gilt (Hintz & Graevenstein, 2020S,13).

Die Betrachtung von Unternehmenskulturen und auch von sozialen Systemen, bezieht sich immer auf Strukturen, Rahmen und Konzepte. Diese geben vor allem in der Praxis zwar eine gute Möglichkeit der Orientierung, aber lassen einen entscheidenden Faktor außer Acht, nämlich die Beziehung zwischen dem Individuum und der Organisation (Lang & Schmidt, 2007,S.3ff.).

2.3.5 Organisationsebenen

Neben den in den vorherigen Theorien dargelegten unbewussten Mechanismen innerhalb einer Unternehmenskultur ist es relevant, Organisationen auch anhand ihrer Ebenen und Strukturen zu beleuchten. Jede Organisation weist Routinen und Strukturen auf, um wirtschaftlich effizient und effektiv zu sein. Dabei stehen die Handlungen in Beziehung zueinander und haben gegenseitigen Einfluss. Hierbei dienen vorgegebene Strukturen zur Stabilisierung und grenzen die Anschlussmöglichkeiten erwarteter Reaktionen ein (Schreyögg & Koch, 2020, S.131).

Da in dieser Masterarbeit der Einfluss des Individuums auf die Unternehmenskultur beleuchtet wird, ist es relevant, kurz auf folgende Ebenen einzugehen, die ein klareres Verständnis über die Wirkungsweisen innerhalb einer Organisation geben sollen und deutlich machen, auf welcher Ebene das Individuum wirkt:

- Mikroebene
Innerhalb dieser Ebene spielen die Interaktionen und Kommunikation zwischen den einzelnen Akteuren innerhalb einer Organisation eine Rolle. Auf dieser Ebene finden personenzentrierte, systemische und organisationsentwicklungs-Maßnahmen statt (Schiersmann & Thiel, 2018, S.41).

- Makroebene
Innerhalb dieser Ebene spielen Gruppen, Struktur und Strategemaßnahmen eine Rolle (Schiersmann & Thiel, 2018, S.41)

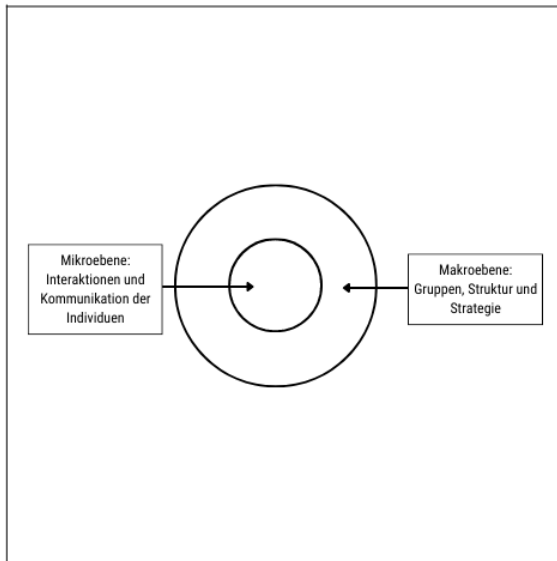


Abbildung 4: Wirkungsweisen innerhalb der Organisation
eigene Darstellung (in Anlehnung an Schiersmann & Thiel, 2018)

2.3.6 Einflussfaktoren

Auch wenn in der Literatur (Pittrof, 2011) Unternehmenskultur als eine eigenständige Dimension und Wahrnehmung innerhalb einer Organisation dargestellt wird, unterliegt sie verschiedenen Einflüssen. Bei Kulturbetrachtungen geht es immer um den Menschen und sein soziales Umfeld. Basierend auf dieser Tatsache, haben sich in den letzten Jahrzehnten unterschiedliche wissenschaftliche Schwerpunkte mit der Thematik Kultur an sich beschäftigt. In der Literatur findet man Erklärungsansätze aus der Soziologie, Sozialpsychologie, Ethnologie und Anthropologie. Jedes Unternehmen unterliegt demnach zwangsläufig verschiedenen Einflüssen, die sich auf die Mitarbeiter*innen und in weiterer Folge auf die Unternehmenskultur auswirken (Pittrof, 2011, S.12ff.).

Als einer der größten Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur wird die nationale Kultur, in der ein Unternehmen tätig ist, betrachtet (Teräväinen, Junnonen & Ali-Löyty, 2018, S.50). Besonders sichtbar wird diese nationale Prägung der Kultur im internationalen Kontext und im interkulturellen Diversitätsmanagement (Thomas, 2021, S.29). Des Weiteren unterliegt eine Unternehmenskultur auch politischen und demografischen Einflüssen. So gilt, dass ein bevorstehender Generationswechsel, der mit einem Wertewandel durch die nachfolgenden Generationen einhergeht, einen dramatischen Einfluss auf die Leistungsbereitschaft und Arbeitsgestaltung zukünftiger Mitarbeiter*innen haben soll (Homma et al., 2014, S.1f.). Betrachtet man all diese Faktoren, wird deutlich, dass eine

Unternehmenskultur nicht als unabhängige Akteurin betrachtet werden kann. Gesellschaftliche, politische, demografische und individuelle Eigenschaften stellen einen Einfluss dar (Geser, 1990).

Wie stark der Einfluss der nationalen Kultur auf die Unternehmenskultur ist, zeigen Studien und Untersuchungen mittels Hofstede's Kulturdimensionen. Auch wenn diese Kulturdimensionen kontrovers diskutiert werden, bieten sie einen Ansatz, die kulturellen Einflüsse auf die Unternehmenskultur zu betrachten. In der Diskussion stehen dabei zwei zentrale Fragen: Es scheint offen zu sein, was seine Kulturdimensionen genau beschreiben und das seine zugrunde liegenden Berechnungen vor Jahrzehnten stattgefunden haben und nicht mehr gültig sein könnten. Den dritten Kritikpunkt betreffen seine gewählten Daten, die immer wieder aufgrund ihrer Zuverlässigkeit hinterfragt werden (Minkov & Hofstede, 2014, S. 161f.). Hofstede definierte fünf Dimensionen, die sich von Landeskultur zu Landeskultur unterscheiden und verschiedene Ausprägungen annehmen (Kolman, Noorderhaven, Hofstede & Dienes, 2002, S.76f.):

- Kulturdimension Machtdistanz
- Individualismus – Kollektivismus
- Maskulinität – Feminität
- Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung
- Langzeitorientierung – Kurzzeitorientierung

In mehreren Replikationsstudien wurden die Ergebnisse und Annahmen von Hofstede überprüft und bestätigt. Es zeigt sich, dass die nationale Kultur einen maßgeblichen Einfluss auf das Verhalten und die Einstellungen auf die Menschen auch im Berufsleben hat. So zeigt sich, dass internationale Unternehmen unterschiedliche Unternehmenskulturen, basierend auf der nationalen Kultur, in dem die jeweilige Organisation ist, aufweisen können (Kirkman, Lowe & Gibson, 2006, S.294ff.).

3 Psycho-soziale Persönlichkeitsmerkmale und psycho-soziale Theorien

Wie im vorherigen Kapitel eingeleitet, beeinflussen nicht nur verschiedene Faktoren eine Unternehmenskultur. Unternehmenskultur lässt sich auch aus verschiedenen Perspektiven beleuchten. Im Gegensatz zur allgemeinen Literatur soll in dieser Masterarbeit untersucht werden, welchen Einfluss das Individuum Mitarbeiter*in auf die Unternehmenskultur hat. Aus diesem Grund werden im nachfolgenden Kapitel ausgewählte Betrachtungen und Erkenntnisse aus den Forschungsfeldern Psychologie und Soziologie herangezogen, die den Einfluss von Verhalten und Persönlichkeit deutlich machen. Diese sollen aufzeigen, wie relevant die Auseinandersetzung mit dem Individuum in Organisationen ist und wie vielseitig der psycho-soziale Einfluss sein kann.

3.1 Emotionen und Bedürfnisse

Galt in den Anfängen der Wirtschaftswissenschaften der Mensch noch als rational kalkulierendes Wesen, weiß man heute, dass dies nicht so ist (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2019). Verschiedene Disziplinen, wie die Psychologie, Soziologie, aber auch die Neurowissenschaft konnten in den letzten Jahrzehnten erkenntnisreiche Forschungsergebnisse erzielen. Heute ist man sich weitgehend darüber einig, dass der Mensch auf Basis seiner Emotionen sein Verhalten steuert, Entscheidungen trifft und auch im sozialen Kontext basierend darauf handelt und interagiert (Reisyan, 2013). Die Forschung zeigt auch, dass kulturelle Dispositionen und Vorstellungen einen relevanten Einfluss auf Emotionen und deren Umgang haben. Hinzu kommt, dass die meisten Prozesse der Erstbewertung einer Situation unbewusst und unpräzise ablaufen, was auch einen Einfluss auf die kognitive und körperliche Leistungsfähigkeit hat (Reisyan, 2013).

Im Bereich Führung haben sich die Theorien in den letzten Jahrzehnten hin zu einer individuellen und bedürfnisorientierten Führung verändert. Auch im Forschungsbereich der Neurowissenschaft wird angenommen, dass jeder Mensch nach der Befriedigung seiner Grundbedürfnisse strebt. Zu diesen zählen Orientierung und Kontrolle, Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz, Lustgewinn und Unlustvermeidung sowie Bindung (Ghadiri, Habermacher & Peters, 2013). Referenziell spielt im Zusammenhang von Emotionen und der Befriedigung der Grundbedürfnisse auch das Bedürfnis nach Konsistenz für Mitarbeiter*innen eine zentrale Rolle. Konsistenz umfasst dabei die Übereinstimmung

aller gleichzeitig ablaufender neuronaler und psychischer Prozesse. Auch wenn sich die Grundbedürfnisse in Gruppen klassifizieren lassen, basiert der Wunsch nach Schwerpunkt und Bedürfnisbefriedigung auf individuellen Erfahrungen, Denkweisen und Prägungen eines jeden Menschen und gilt als Basis seiner Handlungen (Sarica, 2020).

Ein Unternehmen und die dort vorherrschende Kultur erlaubt es Mitgliedern, Aspekte ihre emotionalen Bedürfnisse zu stillen. Dies findet durch die Beziehungen untereinander, die Identifikation mit dem Unternehmen, sowie durch Rituale, Rechte und Normen statt. Mittlerweile wird davon ausgegangen, dass die Kultur in einem Unternehmen Emotionen verwaltet. Im Bereich der Führungsforschung konnte auch schon belegt werden, dass es einen Zusammenhang zwischen hoher emotionaler Intelligenz und effektivem Führungsverhalten, der Mitarbeiterbindung, Arbeitszufriedenheit und Gruppenleistung gibt (Downey, Roberts & Stough, 2011).

3.2 Soziale Wahrnehmung

Setzt man sich mit den Theorien der sozialen Wahrnehmung auseinander, wird schnell deutlich, dass die Wahrnehmung des Menschen stark vom Individuum abhängig ist. So stehen in den verschiedenen Theorien und Modellen immer wieder verschiedene Wahrnehmungseinflüsse in der Diskussion. Nach der „directive-state“ Theorie, die auf Allport (Allport, 1955) zurückgeht, haben Reize, körperliche Bedürfnisse, charakteristische Werthaltungen und Persönlichkeitseigenschaften einen Einfluss auf die Wahrnehmung (Frey & Irle, 2009, S.50f.). In der Kritik von Frey & Irle (2009) an seiner Theorie werden sogar noch mehr Einflüsse in die Debatte eingebracht wie Abwehrprozesse, Bedürfnisse, Motive, veränderte Mechanismen und Beteiligte, die im Untersuchungsmodell nicht berücksichtigt wurden. Bruner und Postman (1951), die die ursprüngliche Theorie reformierten, bezogen sich auf eine „Wahrnehmungs-Erwartungs-Hypothese“, wonach die Auftrittswahrscheinlichkeit aufgrund von früheren Kognitionen und Perzeptionen bestimmt wird, noch bevor ein Reiz erfolgt (Frey & Irle, 2009, S.51).

Im Laufe der Zeit konnten verschiedene Hypothesen bestätigt werden, so gelten heute motivationale, kognitive und soziale Einflüsse in Bezug auf die Wahrnehmung als bestätigt. Diese Beeinflussung kann zu einer selektiven und individuellen Wahrnehmung führen, die einen Einfluss auf die Kommunikation und das miteinander hat (Frey & Irle, 2009, S.64).

3.3 Soziale Kompetenz

Auch im beruflichen Kontext hat sich die Relevanz von Soft Skills in den letzten Jahren verändert. Galten vor einigen Jahren noch technische Fähigkeiten als elementarer Faktor bei Mitarbeiter*innen, so hat sich dies auf soziale und persönliche Fähigkeiten verlagert (Grugulis & Vincent, 2009, S.598).

Laut Definition ist Persönlichkeitspsychologie eine empirische Wissenschaft, die sich mit den individuellen Besonderheiten menschlicher Erscheinung, Verhalten und Erleben beschäftigt. Dabei liegt der Fokus auf der Beschäftigung mit Normalvarianten der Persönlichkeit (Asendorpf, 2019,S.9). Auch wenn es kein allgemein gültiges Verständnis über soziale Kompetenz gibt, lassen sich einige Kernbereiche identifizieren. Einigkeit herrscht darüber, dass soziale Kompetenz den Handlungskompetenzen zuzuordnen ist und einhergeht mit Selbstorganisationsfähigkeit (Hochbein, 2013, S. 458).

Des Weiteren lassen sich die zwei Ausrichtungen interpersonal und intrapersonal feststellen, über die soziale Kompetenz sichtbar und messbar wird (Marin-Zapata, Román-Calderón, Robledo-Ardila & Jaramillo-Serna, 2022). Im beruflichen Kontext wird soziale Kompetenz mit persönlicher und beruflicher Identifikation sowie Kooperation und Konfliktfähigkeit in Verbindung gebracht (Schulz, 2010). Auch Studien, die untersuchen, welche Rolle soziale Kompetenz im beruflichen Alltag spielt, bestätigen, dass vor allem soziale Kompetenzen der Mitarbeiter*innen beim Umsetzen von Strategien und Projekten entscheidend sind (Azim et al., 2010) und auch als Wettbewerbsvorteil (Graf, 2002) gelten. Analysiert man die Relevanz von sozialer Kompetenz eine Stufe höher im Bereich der Führung, wird bei Betrachtung schnell deutlich, welchen Einfluss diese auf Erfolg und Misserfolg hat. Neben fachlichen Kompetenzen gehören soziale Kompetenzen der Führungskraft zu den Hauptindikatoren für Mitarbeiter*innenzufriedenheit (Horenburg, 2018), dem Betriebsklima (Cuadra-Peralta, Veloso-Besio, Iribaren & Pinto, 2017) und dem vorherrschenden Führungsstil in der Organisation (Vivian Tang, Yin & Nelson, 2010).

Wie bei Betrachtung der sozio-psychischen Einflussfaktoren vom Individuum schnell deutlich wird, spielen verschiedene Aspekte der Persönlichkeit im Umgang mit anderen Menschen eine Rolle (Asendorpf, 2019.S.105). Blumers Organisationsdefinition nach beeinflusst vor allem die Interaktion zwischen den Individuen die Dynamik der

Unternehmenskultur (Abels, 2001). Soziale Kompetenz beinhaltet unter anderem auch die Fähigkeit, mit Emotionen umzugehen und für die Situation angepasste Kommunikationsstrategien zu wählen (Nikolic, Vukonjanski, Nedeljkovic, Hadzic & Terek, 2014, S.391). Stellt man dies den Kernelementen von Unternehmenskultur, gegenüber, wird die Relevanz der Forschungsfrage erneut deutlich. Auf der einen Seite das das miteinander aufgrund von Beschreibungen, Interpretation und Kommunikation stattfindet was die individuelle Identität eines Unternehmens definiert (Schmidt, 2008, S.44). Und auf der anderen Seite Blumers Darstellung, dass die Interaktion zwischen den Individuen für die Dynamiken innerhalb einer Organisation verantwortlich sind (Abels, 2001).

Spannend in diesem Kontext ist auch die erlernte Hilflosigkeit: Selbst, wenn Mitarbeitende soziale und fachliche Kompetenzen aufweisen, kann es in Unternehmen zu diesem Effekt kommen. Im Gegensatz zur Motivation und dem kognitiven Zustand des Empowerments, beschreibt erlernte Hilflosigkeit die suboptimale Leistung trotz vorhandener Fähigkeiten. Aufgrund von äußeren Umständen, die von den Mitarbeitenden nicht verändert werden können, wird auf die vorhandenen Fähigkeiten nicht mehr zugegriffen. Äußere Faktoren, wie Prozesse, Vorgaben und Routinen können demnach die Motivation stark einschränken und die fachlichen und sozialen Fähigkeiten der Mitarbeitenden mindern (Campbell & Martinko, 1998, S.173). Neben den äußeren Faktoren, die die Arbeit behindern können, kann auch ein bedrohtes Selbstwertgefühl dazu führen, dass Mitarbeitende ihre Bemühungen reduzieren. Dies findet auf einer sehr individuellen Ebene statt und kann von Person zu Person variieren (Martinko & Gardner, 1982, S.202).

4 Das Individuum in der Organisation

In den letzten Jahren ist das Interesse am Individuum in der Organisation gestiegen. Dies zeigt sich unter anderem in Forschungen zu Wohlbefinden und Gesundheit (Di Fabio, Cheung & Peiro, 2020) sowie Produktivität und Entlohnung (Ladley, Wilkinson & Young, 2015). Als einer der Gründe für dieses Interesse kann, das sich ändernde Menschenbild angesehen werden. Seit Max Weber (1956), der menschliches Handeln als egoistisch, zielgerichtet und zweckrational deklarierte, haben sich weitere Merkmale hinzugesellt. Mittlerweile herrscht Konsens darüber, dass der Mensch ein soziales Wesen ist und dass er über eine subjektive Wahrnehmung verfügt. In der Organisationsgestaltung versucht man heute vermehrt, basierend auf einem ganzheitlichen Menschenbild, die Mitarbeitenden in ihren individuellen Fähigkeiten, Werten, Kompetenzen und Erfahrungen in der Organisation einzusetzen und zu integrieren (Mohr, Büning, Hess & Fröbel, 2010).

Da in dieser Masterarbeit der Einfluss des Individuums Mitarbeiter*in auf die Unternehmenskultur untersucht wird, wird in diesem Kapitel aktuelle Forschung zum Individuum in der Organisation dargestellt.

4.1 Organisationen als soziales System

Jede Organisation befindet sich, um überlebensfähig und erfolgreich zu sein, in einem Lernprozess. Dieser Lernprozess besteht aus einer kontinuierlichen Neubildung von Beziehungen, Prozessen und Strukturen. Diese Neubildung findet statt, um auf externe Veränderungen und externe Komplexität zu antworten. Bezeichnet werden kann diese Dynamik auch als „Autopoiesis“, eine Form der Selbstorganisation von komplexen Systemen. In der modernen Systemtheorie werden diese strukturellen Selbsterzeugungs- und -reproduktionsfähigkeiten als Prämisse für Gruppenbildung und Gruppendynamiken angesehen (Ebert-Steinhübel, 2021, S.78f.). Einen wesentlichen Faktor dabei spielen die Interaktionen, Beziehungen und Arbeitsteilungen: Jedes soziale System weist eine Struktur auf, die im organisationalen Kontext durch Rollen, Hierarchien und Prozesse gekennzeichnet ist. Diese Normen und Rollen bieten dem Individuum in der Organisation Vertrauen. Hierbei geht es jedoch nicht um Vertrauen in eine bestimmte Person oder Rolle, sondern um ein Vertrauen der Organisation und dem System gegenüber (Edeling, 2012, S.7f.)

Ein soziales System bildet sich aus der Kommunikation zueinander und den Handlungen, die stattfinden und sich gegenseitig beeinflussen. Jedes Team innerhalb einer Organisation kann als eigenständiges soziales System betrachtet werden, das Beziehungen untereinander pflegt und im Austausch mit anderen Systemen ist (Seeger, 2020, S.6). Geser (1990) betrachtet dabei die Handlungen von Organisationen als erschaffenden Faktor. Individuen dagegen kennzeichnen sich dadurch, dass sie an verschiedenen Systemen und Interaktionen teilnehmen können und eine gewisse Zielspezifität aufweisen (Geser, 1990, S. 401). Diese soziale Interaktion von Individuen innerhalb einer Organisation ist maßgeblich für den kurz- und langfristigen Erfolg verantwortlich. Die meisten organisatorischen Aspekte sind betroffen von diesem Austausch und der damit verbundenen Kommunikation (Landis, 2015, S.3). Wie vernetzt und komplex dieses miteinander in einer Organisation sein kann, zeigt folgende Grafik von Ebert-Steinhübel (2021).

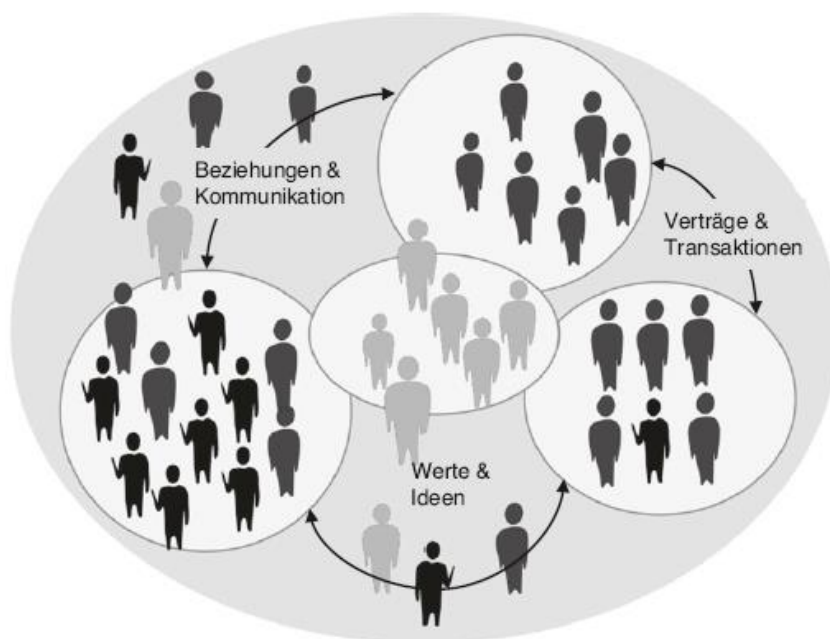


Abbildung 5: Organisation als kollektives Wir (Ebert-Steinhübel, 2021, S.65)

4.2 Persönlichkeit im Kontext Organisation

Innerhalb einer Organisation sind Arbeitsteilung und die Differenzierungen der Funktionen wichtig, um Abläufe und Strukturen zu ermöglichen. Durch diese Differenzierung entsteht für das Individuum ein Gefühl der Individualität (Abels, 2020, S.24). Durch Sozialisation wird es dem Individuum möglich, sich an Werte, Normen und Verhalten in einem System anzupassen. Dieses Spannungsfeld zwischen Sozialisation und Individualität findet unbewusst im Arbeitsleben statt (Abels, 2020, S.128ff.).

Wie wichtig die Passung zwischen Unternehmen und dem Individuum Mitarbeiter*in ist, zeigt sich in Untersuchungen zur Thematik „Culture fit“. Als „culture fit“ wird die Kongruenz des neuen Mitarbeitenden zwischen den kulturellen Erwartungen an die Organisation und die tatsächlich vorgefundene Kultur bezeichnet. Stimmen Erwartungen und tatsächliches Erleben überein, findet ein „culture fit“ statt. Diese Übereinstimmung hat einen großen Einfluss auf verschiedene psychologische Reaktionen, wie das eingebrachte Engagement, die Absicht, in der Organisation zu bleiben, Motivation und Leistung (Meyer, Hecht, Gill & Toplonysky, 2010, S.459f.). Die Auswirkungen dieser Passung sind im Bereich der Auswahl von neuen Mitarbeiter*innen schon lange bekannt. Fehlbesetzungen können in weiterer Folge zu einer erhöhten Fluktuation, Neuausschreibungen, unbesetzten Positionen und geringer Arbeitsmotivation führen (Treier, 2019, S.122). Mit dieser Thematik befassten sich auch die Forscher O'Reilly et al. und entwickelten darauf bezogen ihr Modell über Unternehmenskultur, was im Kapitel Unternehmenskultur zu finden ist (O'Reilly et al., 1991).

In den letzten Jahren haben sich Studien über den Einfluss der Persönlichkeit von Mitarbeitenden in den verschiedenen Einflussbereichen innerhalb von Organisationen gehäuft (Di Fabio et al., 2020; Zia Qamar, Naveed, Bashir & Shamsi, 2020). Diese zeigen, dass die Persönlichkeit einen Einfluss auf Arbeitsleistung, Arbeitseinsatz, Verhalten im Berufsleben und die Teamfähigkeit haben (Di Fabio et al., 2020). Neben den äußeren Bereichen, die die Organisation und andere Mitmenschen betreffen, zeigt sich auch, dass es eine Verbindung zwischen Wohlbefinden, Gesundheit sowie Burnout und den persönlichen Faktoren von Mitarbeitenden gibt (Di Fabio et al., 2020). Es zeigt sich auch, dass neben den organisatorischen Rahmenbedingungen, die unter anderem eine Selbstentwicklung innerhalb einer Organisation erst möglich macht, auch der Faktor Proaktivität eine entscheidende Rolle spielt. Mitarbeitende die eine proaktive Persönlichkeit haben, nutzen gegebene Möglichkeiten der Selbstentwicklung bei gegebener

Autonomie. Eine Steigerung der Selbstentwicklung bei gering ausgeprägter Proaktivität und gegebener Autonomie lässt sich laut der Studie von Zia Qamar, Naveed, Bashir & Shamsi (2020) nicht erkennen.

Aus wirtschaftspsychologischer Perspektive gibt es verschiedene Ebenen, die für eine erfolgreiche Integration in eine Organisation wichtig sind. Wie Studien bestätigen, wirkt sich dies auf viele verschiedene Aspekte aus. So werden die Leistungsfähigkeit, Motivation, Leistungsbereitschaft, Mitarbeiter*innenbindung, Commitment und auch die Entwicklung davon beeinflusst (Treier, 2019, S. 190f.). Wie komplex dieses Zusammenspiel ist, zeigen die 4 Ebenen des „P-E-Fit“ (Treier, 2019, S. 193ff.):

1. **Person-Organization-Fit:**

Diese Ebene beschreibt, wie gut die Passung zwischen der Organisation und der Person ist. Hier treffen die Werte und Verhaltensweisen der Organisation mit der Persönlichkeit des Mitarbeitenden aufeinander.

2. **Person-Job-Fit:**

Diese Ebene beschreibt die Kongruenz zwischen Erwartungen und Fähigkeiten sowie den Ansprüchen und Herausforderungen der Position. Hier spielen auch fachliche Komponenten eine große Rolle.

3. **Person-Group-Fit:**

Neben der Organisationsebene ist auch die Gruppenebene entscheidend. Diese bezieht sich auf das direkte Team oder Gruppen, mit denen zusammengearbeitet wird.

4. **Person-Supervisor-Fit:**

Auch als eigene Ebene kann die Beziehung zu den Vorgesetzten gesehen werden.

Betrachtet man also das Individuum Mitarbeiter*in im Kontext der Organisation sieht man wie komplex und vielseitig die Wechselwirkungen sein können. Auch wenn in der Arbeits- und Organisationspsychologie viel im Bereich Team, Gruppe, Verhalten und Beziehungen geforscht wurde, wird innerhalb der Organisationspsychologie vermehrt das Individuum über die Gruppenebene hinaus genauer betrachtet. Wie auch die 4 Ebenen des P-E-Fit zeigen, birgt dies jedoch eine Reihe an Herausforderungen und eine hohe Komplexität in sich (Edeling, 2012, S. 7f.).

4.3 Das Individuum im Team oder in der Gruppe

Wie im P-E-Fit Modell aufgeführt, ist die Team- und Gruppenebene als eigene Dimension ein Bereich, in dem das Individuum wirkt (Treier, 2019, S.193). Als Definition von Gruppen gilt, dass mehrere Personen in direktem Kontakt zueinanderstehen und über einen längeren Zeitraum miteinander agieren. Hierbei werden Rollen in dieser Zusammenarbeit definiert und es entwickeln sich gemeinsame Werte, Normen und ein Wir-Gefühl (Nerdinger et al., 2019, S. 120). Gruppenarbeit ist meist ein wichtiger Bestandteil der täglichen Arbeit und bringt eine Reihe an Herausforderungen mit sich. Die Hauptkomponenten für erfolgreiche Teams sind Konflikte und Kommunikationsprobleme (Seelheim & Witte, 2007, S.73f.). Forschungen zu Gruppenintelligenz zeigen auch, dass Gruppen unter bestimmten Bedingungen bessere Ergebnisse erzielen als Einzelpersonen (Bachmann, 2019, S. 397). Gruppendynamische Aspekte haben dabei einen hohen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit, die gemeinsamen Zielerreichung und das Miteinander (Zoller & Nussbaumer, 2019, S.233).

Persönlichkeitsmerkmale spielen dementsprechend auch in Bezug auf Teamarbeit eine entscheidende Rolle. Erkenntnisse aus der Gruppendynamik postulieren zwei Ebenen, auf denen es zu gruppendynamischen Phänomenen kommen kann. Die erste Ebene ist gekennzeichnet von dem Verhalten der einzelnen Gruppenmitglieder zueinander und dem Leiter*in der Gruppe. Diese Ebene ist oft unmittelbar bewusst, sowohl Außenstehenden als auch den Mitgliedern der Gruppe. Die zweite Ebene bezieht sich auf unbewusste Mechanismen wie Erwartungen, Hoffnungen, Befürchtungen und Interpretationen der einzelnen Gruppenmitglieder (Brocher, 2015, S.37f.). Ein weiterer wichtiger Aspekt in Bezug auf Gruppen sind die Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Intimität und Mitgestaltung, die jedes Gruppenmitglied für sich auch innerhalb der Gruppe zu befriedigen versucht (Bachmann, 2019, S 398). In welchem Ausmaß und mit welchem Verhalten dies die einzelnen Mitglieder tun, hängt wiederum vom individuellen Entwicklungsstadium ab (Brocher, 2015, S.37). Gruppen entstehen durch Interaktion der Mitglieder und ein wesentlicher Bestandteil ist dabei Kommunikation. Durch diese Interaktion können Gruppenmuster und Konflikte entstehen. Im Gegensatz zu Konflikten, bei denen Kommunikation ein gutes präventives Mittel ist, ist die Entstehung von Gruppenmustern kaum verhinder- oder steuerbar (Bachmann, 2019, S.401).

Welche Auswirkungen diese Dynamiken, aber auch die Persönlichkeit des Gruppenmitgliedes im organisatorischen Umfeld hat, zeigen viele Studien: So zeigen Studien, dass

Gruppenmitglieder, die eine hohe Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit haben, im Team bessere Ergebnisse erzielen, andere Teilnehmer*innen motivieren können und sich aktiv an den Aufgaben beteiligen (Kodydek & Hochreiter, 2013). Weiters zeigt sich, dass die Faktoren Sympathie und Kooperation der Gruppenmitglieder im direkten Zusammenhang mit der Gruppenleistung stehen (Bachmann, 2019, S.402). Auch die Thematik Motivation lässt sich auf Teamebene analysieren und belegen. So kann „social loafing“, der Motivationsverlust und die damit einhergehende Verringerung der Arbeitsleistung, auf andere Teammitglieder abfärben, was zu einem meist unbemerkten und langsamen Leistungsverlust des gesamten Teams führt (Nerdinger et al., 2019, S.128).

Eine Möglichkeit das Individuum innerhalb einer Gruppe zu integrieren und somit die Gruppe im Ganzen erfolgreich zu machen, bietet die Klassifikation der Teamrollen und Konfliktlinien von Belbin. Wie in der Grafik ersichtlich, wird innerhalb dieser Architektur jedem Individuum eine Rolle, basierend auf den persönlichen Merkmalen, zugeteilt. Zusätzlich kann die Einflussnahme jedes Einzelnen dargestellt werden. Hilfreich kann dieser rollenbasierende Ansatz bei bestehenden Teams sein, die dysfunktionale Muster aufzeigen. Basierend auf der Analyse und der damit einhergehenden ersten Rollendefinition können dann Gespräche, Supervision oder Fallbesprechungen helfen bestehende Konflikte und Dynamiken zu lösen (Schiersmann & Thiel, 2018, S.250)

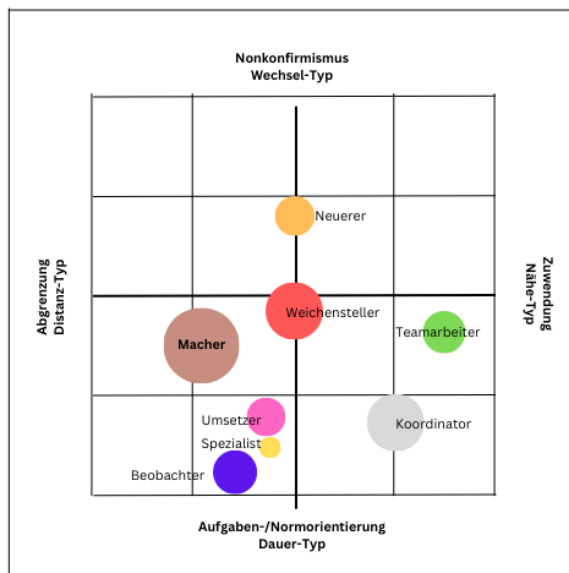


Abbildung 6: Klassifikationen von Belbins Teamrollen und Konfliktlinien (in Anlehnung an Schiersmann und Thiel, 2018, S.250)

4.4 Selbstorganisation in Zeiten von „New Work“

Unternehmen stehen heute vor großen Veränderungen, die sowohl im außen als auch im innen stattfinden (Sauter et al., 2018, S.1). Hierbei betreffen, wie bisher dargestellt, die Veränderungen alle Bereiche innerhalb einer Organisation (de Molina et al., 2018, S.327f.). Dies führt auch zu neuen Aufgaben und hat Konsequenzen für Arbeitnehmer*innen. Genau hier setzen auch moderne Konzepte im Rahmen von „New Work“ an. Der Begriff steht dabei für die Vielzahl an Grundlegenden und nachhaltigen Veränderungen in der Arbeitswelt (Hackl et al., 2017, S.3). Wie auch hier schon dargelegt, werden Arbeitnehmer*innen zukünftig in neuen Berufen und Konstellationen tätig werden müssen (Sauter et al., 2018, S.1f.). In diesem Zusammenhang spielt vor allem die „Selbstverantwortung“, „Selbstführung“ und „Selbstorganisation“ der einzelnen Mitarbeiter*innen eine wichtige Rolle und steht im Fokus von Organisationsentwicklungsmaßnahmen (Schiersmann & Thiel, 2018, S.35.). Wie sich aus dem vorherigen Kapitel ableiten lässt, spielen dabei die psycho-sozialen Faktoren der Mitarbeiter*innen eine entscheidende Rolle (Geramanis & Hutmacher, 2020, S.248).

Appelo (2011) definierte den Begriff „Selbstorganisation“ folgend:

„Self-organization is the process where a structure or pattern appears in a system without a central authority or external element imposing it through planning.“

Diese Definition macht deutlich, dass Arbeitnehmer*innen in Zukunft in Systemen und Organisationen tätig werden, die nicht wie bisher überwiegend von oben geplant und gesteuert werden. Dies wird unter anderem durch die Reduzierung von Hierarchien und Strukturen erreicht und ein eigenständiges mitwirken dadurch eingefordert (Geramanis & Hutmacher, 2020, S.100).

Für Mitarbeiter*innen bedeutet dies, dass sie in Zukunft neue Kompetenzen lernen müssen, um in einer anders strukturierten Arbeitswelt zu bestehen. Diese Entwicklung bezogen auf die Kompetenzen „Skills“ kann unterschiedlich aussehen (Fischer, 2022, S.71ff.)
:

- Upskilling:

In vielen Berufen ändert sich das Wissen sehr schnell und radikal. Aus diesem Grund ist es elementar seine eigenen Fähigkeiten und Wissen ständig zu erweitern (Fischer, 2022, S.73).

- Reskilling:
Da sich aufgrund der Digitalisierung manche Tätigkeiten grundlegend verändern oder sogar durch technische Hilfsmittel ersetzt werden können, wird es immer wichtiger kontinuierlich neue Fähigkeiten zu lernen und sich neues Wissen anzueignen (Fischer, 2022, S.73f.).

- Cross-Skilling:
Durch die ständigen Veränderungen und die immer stärker ausgeprägte Vernetzung, wird es wichtig sich auch mit bereichsübergreifenden Themen zu beschäftigen. Hierbei wird eine Offenheit für andere Bereiche und eine selbstständige Weiterbildung von Mitarbeiter*innen gefordert (Fischer, 2022, S.74)

Elementar bei diesem Prozess wird es sein Wissen und Können zu Verbinden. In einer Arbeitswelt in der standartmäßiges Handeln immer weniger wird, werden Mitarbeiter*in gefordert sein, selbständig zu wirken (de Molina et al., 2018, S.586f). Um in so einem Arbeitsumfeld bestehen zu können, spielen auch die sozialen Kompetenzen eine entscheidende Rolle. Kooperationsfähigkeit, Respekt, Konflikt- und Reflexionsfähigkeit sowie emotionale Intelligenz gelten als wichtige Kompetenzen bei einem selbstorganisiertem Arbeiten (Schuchow & Gutmann, 2019, S.175).

4.5 Zusammenfassung

Der hier vorliegende theoretische Teil dieser Masterarbeit befasst sich mit drei Themenschwerpunkten. Diese Themenschwerpunkte sind relevant um die Vielfältigkeit des Einflusses vom Individuum Mitarbeiter*in innerhalb der Organisation aufzuzeigen. Eine Organisation kann nach den in dieser Arbeit zugrunde liegenden Theorien, als ein soziales System betrachtet werden, dass gemeinsam für die Organisation Ziele realisiert. Wie die drei dargelegten Theorien zur Unternehmenskultur zeigen, spielen hier Kommunikation, gelebte Werte, unbewusste Verhaltensrichtlinien und Beziehungen eine tragende Rolle. Erst durch das Miteinander in diesem sozialen System kann Unternehmenskultur entstehen, gelebt und weitergetragen werden. Um die vielfältige Betrachtung von Unternehmenskultur in dieser Arbeit darzustellen, wurden die Theorien von Edgar H. Schein, G. Schreyögg und ein Modell von O'Reilly et al. gewählt und erläutert.

Der zweite Themenschwerpunkt befasst sich mit den psycho-sozialen Aspekten des Individuums. Dieser Abschnitt zeigt einige psycho-sozialen Mechanismen innerhalb von Beziehungen und Kommunikation möglich sind. Im Rahmen dieser Arbeit wurden drei Persönlichkeitsmerkmale und psycho-soziale Theorien ausgewählt. Emotionen und Bedürfnisse, Soziale Wahrnehmung und soziale Kompetenzen. Es wird deutlich gemacht, welchen Einfluss diese Aspekte auch in den Beziehungen innerhalb der Organisation haben und wie unterschiedlich diese ausfallen können.

Im Anschluss daran wird im dritten Teil auf das Individuum in der Organisation eingegangen. Anknüpfend an die im ersten Kapitel dargelegten Organisationsebenen, wird auf Organisationen als soziales System eingegangen und in welcher Konstellation das Individuum dort wirkt. Neben den Forschungen zu Persönlichkeit im Kontext Organisation wurde auf das Individuum im Team und in der Gruppe eingegangen. Dies sollen die verschiedenen Ebenen, in denen sich das Individuum innerhalb einer Organisation bewegt, deutlich machen und dient als theoretische Grundlage für den folgenden empirischen Teil. Abschließend wird in diesem Kapitel auf die neuen Anforderungen an Mitarbeiter*innen in Zeiten von „New Work“ eingegangen. Hier wird ersichtlich in welchem Maße sich die Rollen verändern und in welchem Zusammenhang dies mit den organisationalen Veränderungen im 21. Jahrhundert, der Unternehmenskultur und dem Individuum Mitarbeiter*in steht.

5 Empirischer Teil

Im folgenden Abschnitt der Arbeit wird auf den statistisch empirischen Kern dieser Arbeit eingegangen. Abgeleitet ist dieser von der theoretischen Grundlage und dient zur Untersuchung der zentralen Forschungsfrage:

Hat das Individuum Mitarbeiter*in auf die Unternehmenskultur einen Einfluss?

Um diese Forschungsfrage zu beantworten, werden die aufgestellten Hypothesen, das Studiendesign sowie das verwendete Erhebungsinstrument beschrieben. Im Anschluss erfolgt die Darstellung des Auswertungsverfahrens und die Prüfung der Hypothesen.

5.1 Hypothesen

Basierend auf der theoretischen Grundlage und von der Forschungsfrage abgeleitet, werden folgende Hypothesen untersucht:

Auch nach Gegenüberstellung von Scheins soziokulturell orientiertem funktionalistischem Kulturkonzept (Schein, 2003), dem symbolischen Konzept von G. Schreyögg (Schreyögg & Koch, 2020) und dem Modell von O'Reilly et al. (1991), gibt es viele überschneidende Faktoren. Unternehmenskultur bildet sich vor allem aus dem miteinander, den Beziehungen, dem Beobachten und der Kommunikation zwischen den Mitarbeiter*innen (Schmidt, 2008, S.44). Auch Luhmann (2019) betrachtet vor allem Kommunikation als die Grundlage eines sozialen Systems. Hierbei wird im Rahmen der Kommunikation neben dem gesprochenen Wort auch die Mitteilung, das Selektieren von Informationen und Verstehen hinzugerechnet (Kieser & Ebers, 2019, S.419f.). Da dieser Prozess bei jedem Individuum unterschiedlich abläuft wird die Betrachtung der individuellen Persönlichkeitsmerkmale relevant. Psycho-soziale Mechanismen, wie Emotionen und Bedürfnisse (Ghadiri et al., 2013), Handlungen und Verhalten (Reisyan, 2013), oder die soziale Wahrnehmung (Frey & Irle, 2009, S.64), die von Seitens des Individuum stattfinden und damit einen Einfluss auf die Kommunikation haben, lassen darauf schließen, dass es auch von Seitens des Individuum Mitarbeiter*in einen Einfluss auf die Unternehmenskultur gibt. Hieraus leitet sich die erste Hypothese ab:

Hypothese 1, Zusammenhangshypothese:

Es gibt einen psycho-sozialen Einfluss des Individuums Mitarbeiter*in auf die Unternehmenskultur.

Vor allem im beruflichen Kontext, hat die Bedeutung der sozialen Kompetenz in den letzten Jahren zugenommen. Hierbei äußert sich laut Schulz (2010) soziale Kompetenz vor allem in der beruflichen Identifikation und im Bereich Kooperation und Konfliktfähigkeit. Betrachtet man diese Kompetenzen in Bezug auf Unternehmenskultur, die aus den Wechselbeziehungen der im Unternehmen agierenden Menschen besteht (Schmidt, 2008), stellt sich die Frage in welchem Maße soziale Kompetenz in der Organisation und somit auf die Unternehmenskultur wirkt. Hieraus ergibt sich die zweite Hypothese dieser Arbeit:

Hypothese 2, Zusammenhangshypothese:

Die Ausprägung der sozialen Kompetenz von Mitarbeiter*innen hat einen Einfluss auf die Unternehmenskultur.

Wie bei der theoretischen Darstellung von den Theorien zur Unternehmenskultur aufgezeigt, kann diese auf verschiedenen Ebenen betrachtet werden. Innerhalb des gesamten Systems Organisation, kann nach Seeger (2020) jedes Team als eigenes soziales System betrachtet werden. So zeigen auch Studien von Kodydek & Hochreiter (2013), dass Persönlichkeitsmerkmale von Mitgliedern der Gruppe einen Einfluss auf die Gruppenleistung haben. Um die Wahrnehmung von Mitarbeitenden in Bezug auf diese Thematik zu erfassen, ergab sich Hypothese 3:

Hypothese 3, Zusammenhangshypothese:

Das Individuum Mitarbeiter*in hat einen psycho-sozialen Einfluss innerhalb von Gruppen.

Trotz vielfältiger Untersuchungen zur Thematik Unternehmenskultur gibt es offene Fragen zu den Einflüssen (Homma et al., 2014). Basierend auf dem Phänomen der erlernten Hilflosigkeit, bei dem ein Motivationsverlust zu suboptimalen Leistungen führt, der von äußere Faktoren wie Routinen und Prozessen beeinflusst ist (Campbell & Martinko, 1998), soll bei den Hypothesen 4 und 5 die subjektive Wahrnehmung von Mitarbeitenden erfasst werden:

Hypothese 4, Zusammenhangshypothese:

Das Individuum Mitarbeiter*in ist sich seines psycho-sozialen Einflusses auf Gruppenebene bewusst.

Hypothese 5, Zusammenhangshypothese:

Das Individuum Mitarbeiter*in ist sich seines psycho-sozialen Einflusses auf die Unternehmenskultur bewusst.

5.2 Studiendesign, Methode und Durchführung

Für die vorliegende Masterarbeit wurde für die empirische Überprüfung der Forschungsfrage ein quantitatives Forschungsdesign gewählt. Quantitative Forschung ist deduktiv, deskriptiv und explanativ ausgerichtet und zielt auf die Überprüfung aufgestellter Hypothesen ab. Dieses Design wurde aufgrund Ihrer Objektivität, Vergleichbarkeit und Generalisierbarkeit gewählt (Boßow-Thies & Krol, 2022, S.13). Auch wenn im Rahmen dieser Arbeit kein repräsentatives Ergebnis möglich ist, bietet die quantitative Forschung, durch eine höhere Anzahl an Teilnehmer*innen als bei einer qualitativen Befragung, ein umfänglicheres Bild über das subjektive Empfinden des Einflusses auf die Unternehmenskultur von Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (Boßow-Thies & Krol, 2022, S.16f.).

Um die Forschungsfrage und die davon abgeleiteten Hypothesen zu untersuchen, wurde aus diesem Grund eine Fragebogenstudie gewählt. Hierbei handelt es sich um eine Querschnittsstudie, da die Teilnehmer*innen nur zu einem Zeitpunkt befragt wurden. Zur quantitativen Untersuchung der Hypothesen wurde ein Online-Fragebogen verwendet. Die Vorteile dieser Herangehensweise liegen auf der Hand: ein Fragebogen kann schnell realisiert werden und die Daten sind zeitnah und an jedem Gerät verfügbar. Dadurch stehen die erhobenen Ergebnisse auch für eine spätere Auswertung mittels Analyse-Tools, wie SPSS, schnell zur Verfügung. Eine Befragung mittels Online-Fragebogen bietet auch für Teilnehmer*innen eine Reihe an Vorteilen. So kann durch die einfache Teilnahme, bei Anklicken des Links, von überall und zu jeder Uhrzeit an der Befragung teilgenommen werden. Durch diese unbewachte und flexible Möglichkeit, birgt ein Online-Fragebogen aber auch Nachteile. Da selbstständig von überall und zu jeder Zeit teilgenommen werden kann, können einige Faktoren nicht sichergestellt werden.

Zu den Risikofaktoren bei einem Online-Fragebogen zählen unter anderem ein unterbrechen der Teilnahme, eine Beeinflussung der Teilnehmer*innen von anderen Personen, ein Mehrfaches ausfüllen des Fragebogens, das Überspringen von Fragen oder die Repräsentativität. Vor allem das Erreichen einer Repräsentativität ist bei einer Onlinebefragung schwieriger. Durch die vielseitige Verbreitungsmöglichkeit und die unterschiedlichen Nutzungsmöglichkeiten, kann die Grundgesamtheit der Internetnutzer*innen nicht korrekt ermittelt werden (Atteslander, 2010, S.157ff.).

Erstellt und durchgeführt wurde der Fragebogen für diese Arbeit mittels SoSci Survey (www.soscisurvey.de). Ausgewählt wurde SoSci Survey da es ein nicht kommerzielles Befragungstool ist und die Nutzung für wissenschaftliche Untersuchungen kostenlos angeboten wird. Zusätzlich bietet SoSci Survey eine anwenderfreundliche mobile Version, die die Teilnahmequote positiv beeinflussen kann. Neben diesen Aspekten ist SoSci Survey zusätzlich auch ein cloudbasiertes Tool dessen Server sich in Deutschland befinden und das nach eigenen Angaben den Datenschutzbestimmungen DSGVO und BDSG entspricht (Leiner & Leiner, 2022). Der Umfang des Fragebogens umfasste 27 Fragen und er war aufgeteilt in 5 Teile. Hierbei war es von entscheidender Wichtigkeit, dass alle Fragen für die Teilnehmer*innen leicht verständlich formuliert waren. Zu komplizierte oder unklare Fragestellungen können die Abbruchquote bei einem Online-Fragebogen erhöhen (Atteslander, 2010, S.158).

Der verwendete Fragebogen wurde nach der Erstellung anhand eines Pretests getestet. Nachdem die Rückmeldung der Testpersonen erfolgte und diese Bestätigten, dass die Fragen verständlich und innerhalb von maximal 5 Minuten beantwortet werden können, wurde der Fragebogen offiziell versendet.

Nach diesem Testlauf fand die Datenerhebung vom 06.03.2023 bis einschließlich 26.03.2023 statt. Verbreitet wurde der Fragebogen über verschiedene Plattformen im privaten, aber auch universitären Umfeld. Zu den Plattformen gehörte der Verteiler der Ferdinand Porsche FernFH Wiener Neustadt, LinkedIn, Facebook, Instagram und private Kontakte über WhatsApp.

5.3 Erhebungsinstrument

Der Fragebogen umfasste 6 Seiten und beinhaltete insgesamt 27 Fragen. Auf der ersten Seite wurden die Teilnehmer*innen über das Thema des Fragebogens, der Dauer von ca. 5 Minuten, die Anonymität der Teilnahme und die Untersuchungsleiterin informiert.

Auf der zweiten Seite erfolgte zu Beginn eine kurze Erklärung und eine Definition von Unternehmenskultur. Im Anschluss erfolgten die Fragen zum positiven und negativen Einfluss auf die Unternehmenskultur. Das Abfragen von positivem und negativem Erleben wurde gewählt, um Unterschiede festzustellen. Auch sollte ermittelt werden, ob das Individuum aufgrund von dem Einfluss dritter eine Auswirkung wahrnehmen konnte. Für nachfolgende Fragen war das Antwortformat 5-stufig von 1 = „kein“ bis 5 = „sehr hoch“.

Die anschließenden beiden Fragen beschäftigten sich mit dem Einfluss der Führungskraft auf die Zusammenarbeit der Mitarbeiter*innen. Diese Fragen wurden gewählt, da in der bestehenden Literatur von einem starken Einfluss der Führungskraft auf die Unternehmenskultur ausgegangen wird (Kunert & Dittmann, 2020). Für diese beiden Fragen wurde als Antwortformat Binärfragen (Ja/Nein) und „keine Angabe“ gewählt.

Die dritte Seite des Fragebogens beinhaltete zu Beginn eine kurze Erklärung zu sozialen Kompetenzen und was diese im Arbeitsalltag bedeuten. Im Anschluss erfolgten auf dieser Seite Fragen über eine hohe soziale Kompetenz und niedrige soziale Kompetenz von Kolleg*innen und welche Auswirkungen dadurch erlebt wurden. Ziel war es zu ermitteln, ob es Unterschiede in der Wahrnehmung von hoher und niedriger sozialer Kompetenz gibt und ob ein Einfluss wahrgenommen werden konnte. Hierbei wurde im ersten Schritt die Wahrnehmung anhand des Antwortformates (Ja/Nein) und „keine Angabe“ abgefragt und darauffolgend mittels 5-stufiger Skala, von 1 = „kein“ bis 5 = „sehr hoch“, in welchem Ausmaß dies wahrgenommen wurde. Zusätzlich wurden, um zu ermitteln, was die Faktoren bei einer wahrgenommenen Verschlechterung der Zusammenarbeit im Bereich der sozialen Kompetenzen waren, die Teilnehmer*innen anhand einer offenen Frage gebeten Beispiele zu nennen.

Die vierte Seite des Fragebogens befasste sich mit dem Einfluss einer*s neuen Teamkolleg*in und die Auswirkungen auf das Team. Hierbei wurde abgefragt, ob die Teilnehmer*innen durch eine*n neue*n Kolleg*in schon Veränderungen im Teamgefüge wahrgenommen wurde. Das Antwortformat war (Ja/Nein) und „keine Angabe“. Am Ende

dieser Seite wurden die Teilnehmer*innen anhand einer weiteren offenen Frage gebeten Beispiele für ihre Erfahrungen zu nennen.

Die fünfte Seite des Fragebogens erhob den individuell wahrgenommenen Einfluss auf die Unternehmenskultur und innerhalb der Arbeitsgruppe. Hierbei wurde abgefragt in wie stark die Teilnehmer*innen ihren Einfluss auf ihr unmittelbares Team, ihre Arbeitsgruppen und auf die Unternehmenskultur empfinden. Das Antwortformat war eine 5-stufige Skala von 1 = „kein“ bis 5 = „sehr hoch“. Die letzten beiden Fragen befassten sich mit der subjektiven Einschätzung des eigenen Einflusses auf die Unternehmenskultur. Hierbei wurde im ersten Schritt mittels Antwortformat (Ja/Nein) und „keine Angabe“ erfragt, ob man das Gefühl hat, dass man die Unternehmenskultur beeinflussen kann und im Anschluss mittels 5-stufiger Skala von 1 = „kein“ bis 5 = „sehr hoch“, wie hoch man diesen Einfluss schätzt.

Abschließend wurden auf der sechsten Seite des Fragebogens die demografischen Daten erfasst. Am Ende des Fragebogens stand der Dank für die Mithilfe.

5.4 Vorbereitende Analyse

Um die mittels Fragebogen erhobenen Daten zu analysieren und auszuwerten wurde das Statistikprogramm SPSS (Version 29) verwendet. Da die Erhebung auf SoSci Survey stattgefunden hat, konnten die Daten dort für die Verwendung in SPSS heruntergeladen werden. Diese Vorgehensweise bietet viele Vorteile. Es werden nur die im Vorfeld als gültig gekennzeichneten Daten verwendet und die Codierung erfolgt automatisch. Nach dem Importieren der Daten erfolgte im ersten Schritt eine Kontrolle der Variablen und Daten sowie deren Beschriftungen. Im Anschluss wurde der Datensatz um die unvollständigen Fragebögen bereinigt, woraus sich N=166 für die weitere Analyse ergab.

Da innerhalb dieser Masterarbeit der psycho-soziale Einfluss des Individuums Mitarbeiter*in erstmals untersucht wird, wurden die Items im Fragebogen anhand von Binärfragen (Ja/Nein) und „keine Angabe“ sowie Einschätzungen mittels Likert-Skala (Bortz & Döring, 2006, S.224) gemacht. Die Merkmale der Likert-Skala wurden durchgehend mit folgender Codierung verwendet:

- 9 = nicht beantwortet
- 1 = kein
- 2 = schwach
- 3 = mittel
- 4 = hoch
- 5 = sehr hoch

Um Informationen über die Auswirkungen des Einflusses zu bekommen, wurde bei zwei Items nach Beispielen gefragt. Dies erfolgte anhand einer offenen Frage (Bortz & Döring, 2006, S.254) und wurde nicht als Pflichtfeld programmiert. Die dort gesammelten Informationen dienen dem tieferen Verständnis und werden im Rahmen der Interpretation aufgeführt.

Im Rahmen der vorbereitenden Analyse wurde zunächst anhand explorativer Datenanalyse geprüft ob die Items eine Normalverteilung aufweisen. Alle getesteten Items befanden sich im Bereich -1 bis +1, deswegen kann von einer Normalverteilung ausgegangen werden. Im Anschluss wurde geprüft, welche Items sich für eine Faktorenanalyse eignen. Ziel einer Faktorenanalyse ist es, miteinander korrelierende Variablen auf wenige Faktoren zu reduzieren, wobei keinerlei Informationen verloren gehen dürfen (Bortz & Döring, 2006, S.377ff.). Auf Basis der Items und der Zusammenstellung des Fragebogens war dies nur bei vier miteinander verbundenen Variablen (H101, H102, H103; H104) möglich und wurde durchgeführt. Der Nachteil einer Faktorenanalyse besteht jedoch darin, dass viele Interpretationen nebeneinander stehen können und eine die Deutung der Ergebnisse stark von der Perspektive des deutenden abhängt (Bortz & Döring, 2006, S.378).

Wie bei den nachfolgenden Tabellen ersichtlich wurde für die Items H101, H102, H103 und H104 im ersten Schritt eine Gesamtvarianz und im Anschluss eine rotierte Komponentenmatrix erstellt. Hierbei handelt es sich um die Items, die den Einfluss sowohl positiv als auch negativ, im Rahmen der Umfrage abgefragt haben. Es wurden zwei Komponenten, die miteinander verbunden sind, ausgewertet. H101 und H103, die beide den positiven Einfluss abfragten und H102 und H104, die den negativen Einfluss erfassten.

Tabelle 1: Erklärte Gesamtvarianz, Hauptkomponentenanalyse

Anfängliche Eigenwerte				Summe von quadrierten Faktorladungen für Extraktion			Rotierte Summe der quadrierten Ladung		
Komponente	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	1,890	47,257	47,257	1,890	47,257	47,257	1,588	39,700	39,700
2	1,175	29,369	76,626	1,175	29,369	76,626	1,477	36,926	76,626
3	,636	15,906	95,532						
4	,299	7,468	100,000						

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 2: Rotierte Komponentenmatrix

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung

	Komponente	
	1	2
Einfluss positiv	,006	,880
Einfluss negativ	,862	,108
Einfluss B positiv	,206	,826
Einfluss B negativ	,896	,094

Quelle: eigene Darstellung

Um die Nennungen der Teilnehmer*innen bei den offenen Fragen auszuwerten, wurde eine quantitative Inhaltsanalyse durchgeführt (Bortz & Döring, 2006, S.149). Hierfür wurden die Nennungen in ein Excel File transferiert für die weitere Bearbeitung. Es wurde ein deduktives Kategoriensystem gebildet, was abgeleitet wurde von den theoretischen Schwerpunkten (Bortz & Döring, 2006, S.151). Für die Auswertung wurde die Frequenzanalyse nach Mayring durchgeführt. Hierbei wird die Häufigkeit der genannten Nennungen in den zuvor festgelegten Kategorien ausgewertet (Mayring, 2015, S.15).

Folgende Kategorisierung der quantitativen Inhaltsanalyse wurde für die Auswertung verwendet:

Tabelle 3: Kategorisierung qualitative Auswertung

Kategorie	Kategorie-Nummer
Handlungen/Verhalten	1
Kommunikation	2
gemeinsame Identität	3
Mikroebene	4
Makroebene	5
emotionale Bedürfnisse	6
soziale Wahrnehmung	7
soziale Kompetenz	8

5.5 Stichprobe

Wie in der unteren Abbildung ersichtlich, wurde der Fragebogen insgesamt 338-mal aufgerufen. Diese Zahl beinhaltet doppelte Klicks und Aufrufe in Suchmaschinen. Die meisten Zugriffe konnten am Tag der Veröffentlichung, dem 06.03.2023 verzeichnet werden. Wie auf der Grafik ersichtlich wurde am 14.03.2023 ein erneuter Reminder auf den gewählten Plattformen ausgesendet und hat zu einem weiteren Anstieg der Teilnehmer*innen geführt.

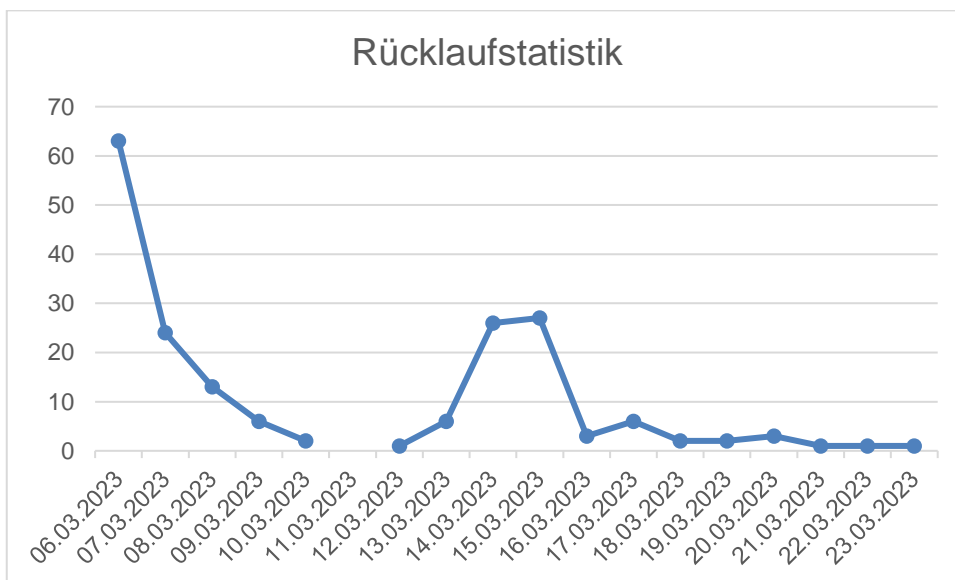


Abbildung 7: Rücklaufstatistik Online-Fragebogen, eigene Darstellung

Insgesamt wurden 196 Datensätze erfasst, wobei hier auch die Testdaten noch mit eingerechnet sind. Nach Bereinigung der Daten blieben 166 vollständige Datensätze für die weitere Analyse zur Verfügung.

Von den 166 Teilnehmer*innen waren 99 Personen (59,64%) weiblich, 65 Personen (39,16%) männlich und 2 Personen (1,2%) gaben divers an, wie folgende Abbildung zeigt.

Übersicht Teilnehmer*innen Geschlecht, N=166

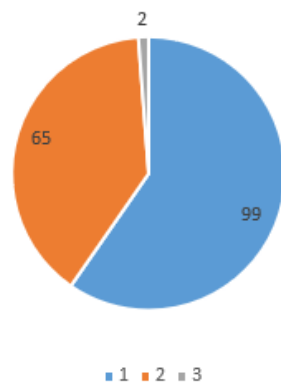


Abbildung 8: Übersicht Teilnehmer*innen Geschlecht, (N=166), eigene Darstellung

Im Rahmen der demografischen Daten wurde auch das Alter der Teilnehmer*innen erfasst. Folgende Altersangaben wurden von den Teilnehmer*innen (TN) gemacht: 24 TN (14,5%) gaben an unter 28 Jahre alt zu sein. Der größte Anteil mit 95 TN (57,2%) gab an zwischen 29 und 43 Jahre alt zu sein. 43 TN (25,9%) gaben an zwischen 44 und 58 Jahre alt zu sein und 4 TN (2,4%) älter als 59 Jahre.

Tabelle 4: Übersicht Alter

		Häufigkeit	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	unter 28 Jahre	24	14,5	14,5
	29 bis 43 Jahre	95	57,2	71,7
	44 bis 58 Jahre	43	25,9	97,6
	59 Jahre oder älter	4	2,4	100,0
	Gesamt	166	100,0	

Quelle: eigene Darstellung

Um im späteren Verlauf der Datenanalyse Korrelationen zwischen den demografischen Daten der Teilnehmer*innen und den abgefragten Items aufzuzeigen, wurden weitere Angaben abgefragt. Da der Einfluss vom Individuum Mitarbeiter*in untersucht werden sollte, wurde die Hierarchie abgefragt. 95 TN (57,2%) gaben an ohne Führungsfunktion mit einem Vorgesetzten tätig zu sein. 53 TN (31,9%) gaben an in einer Führungsfunktion mit direktem Vorgesetzten tätig zu sein und 18 TN (10,8%) gaben an in einer Führungsfunktion ohne direkten Vorgesetzten tätig zu sein, wie in folgender Tabelle dargestellt.

Tabelle 5: Übersicht Hierarchie

		Anzahl	Gültige Prozente
Gültig	Ohne Führungsfunktion mit direktem Vorgesetzten	95	57,2
	Führungsfunktion mit direktem Vorgesetzten	53	31,9
	Führungsfunktion ohne direkten Vorgesetzten	18	10,8
	Gesamt	166	100,0

Quelle: eigene Darstellung

Als weiteres Merkmal für die spätere Analyse wurde auch die Unternehmensgröße, in der die Teilnehmer*innen tätig sind abgefragt. 17 TN (10,2%) gaben an, dass in ihrem Unternehmen bis 9 Mitarbeiter*innen angestellt sind. 26 TN (15,7) gaben an, dass bis 49 Mitarbeiter*innen in ihrem Unternehmen tätig sind. 35 TN (21,1%) gaben an, dass bis 249 Mitarbeiter*innen in ihrem Unternehmen tätig sind. Die größte Gruppe mit 88 TN (53%) gab an, dass ab 250 Mitarbeiter*innen in ihrem Unternehmen tätig sind.

Tabelle 6: Übersicht Unternehmensgröße

		Anzahl	Gültige Prozente
Gültig	Bis 9 Mitarbeiter*innen	17	10,2
	Bis 49 Mitarbeiter*innen	26	15,7
	Bis 249 Mitarbeiter*innen	35	21,1
	Ab 250 Mitarbeiter*innen	88	53
Gesamt		166	100,0

Quelle: eigene Darstellung

Zusätzlich wurde abgefragt, wie lange die Teilnehmer*innen schon bei ihrem aktuellen Arbeitgeber*in tätig sind. 21 TN (12,7%) gaben an, dass sie unter 1 Jahr bei ihrem aktuellen Arbeitgeber*in tätig sind. 24 TN (14,5%), dass sie 1-2 Jahre dort tätig sind. 28 TN (16,9%), dass sie zwischen 2 und 4 Jahren dort tätig sind. 32 TN (19,3%), dass sie zwischen 4 und 6 Jahren dort tätig sind. 19 TN (11,4%), dass sie zwischen 8 und 10 Jahren dort tätig sind und die größte Gruppe mit 41 TN (22,5%) gab an schon mehr als 10 Jahre bei diesem Arbeitgeber*in tätig zu sein.

Tabelle 7: Übersicht Zugehörigkeit

		Anzahl	Gültige Prozente
Gültig	Unter 1 Jahr	21	12,7
	1-2 Jahre	24	14,5
	2-4 Jahre	28	16,9
	4-6 Jahre	32	19,3
	8-10 Jahre	19	11,4
	Mehr als 10 Jahre	42	25,3
Gesamt		166	100,0

Quelle: eigene Darstellung

Da der Fragebogen auf öffentlichen Portalen und im privaten Umfeld ausgesendet wurde, wurde auch die Herkunft der Teilnehmenden erfasst. 13 TN (7,8%) gaben an aus Deutschland zu kommen. Der überwiegende Teil der Teilnehmenden mit 151 TN (91%) gaben Österreich als Wohnort an. 1 Person (0,6%) gab Italien als anderes Land an und 1 Person (0,6%) Schweiz.

Tabelle 8: Übersicht Herkunft der Teilnehmenden

		Anzahl	Gültige Prozente
Gültig	Deutschland	13	7,8
	Österreich	151	91
	Italien	1	0,6
	Schweiz	1	0,6
	Gesamt	166	100,0

Quelle: eigene Darstellung

6 Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden, die unter 5.1 formulierten Hypothesen überprüft. Da es sich bei den in dieser Arbeit gebildeten Hypothesen um gerichtete Hypothesen handelt (Bortz & Döring, 2006, S. 493) wurden diese mittels einseitigem t-Test auf Signifikanz geprüft (Bortz & Döring, 2006, S.496). Für die spätere Interpretation der Ergebnisse wurden zusätzlich Fehlerbalken und Binomialtests durchgeführt. Zum Abschluss dieses Kapitels wurden Kreuztabellen, bei denen zwei Merkmale gegenübergestellt wurden, erstellt. Diese dienen wie die Fehlerbalken und die Binomialtests der späteren Interpretation der Ergebnisse.

6.1 Testung Hypothese 1:

*Es gibt einen psycho-sozialen Einfluss des Individuums Mitarbeiter*in auf die Unternehmenskultur.*

Um die Hypothese 1 zu testen, wurden die Items H101, H102, H103 und H104 mittels t-Test geprüft. Wie in folgender Tabelle sichtbar, weisen die Items Einfluss positiv, Einfluss negativ und Einfluss B positiv eine Signifikanz von $p < 0,01$ auf. Das Item Einfluss B negativ hat einen Wert von 0,002. Auch die Mittelwerte lassen auf einen psycho-sozialen Einfluss des Individuums schließen. So weist der Mittelwert bei der Gesamtstichprobe ($N = 166$) bei einem direkten positiven Einfluss (H101) 4,2 auf; und bei einem direkten negativen Einfluss (H102) 3,95 auf; bei dem Einfluss auf Beziehungen außerhalb der eigenen Abteilung H103 = 3,67 und bei einem negativen Einfluss außerhalb der eigenen Abteilung (H104) 3,25.

Tabelle 9: t-Test Hypothese 1

	N	Mittelwert	Std.-Abweichung	Standartfehler des Mittelwertes
Einfluss positiv	166	4,20	,835	,065
Einfluss negativ	166	3,95	1,023	,079
Einfluss B positiv	166	3,67	,883	,069
Einfluss B negativ	166	3,25	1,098	,085

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 10: Signifikanztest Hypothese 1

		Testwert = 3					
		Signifikanz		Mittlere Differenz	95 % Konfidenzintervall der Differenz		
T	df	Einseitiges p	Zweiseitiges p			Unterer Wert	Oberer Wert
Einfluss positiv	18,591	165	<,001	<,001	1,205	1,08	1,33
Einfluss negativ	11,917	165	<,001	<,001	,946	,79	1,10
Einfluss B positiv	9,752	165	<,001	<,001	,669	,53	,80
Einfluss B negativ	2,899	165	,002	,004	,247	,08	,42

Quelle: eigene Darstellung

Wie in folgender Abbildung ersichtlich, weist auch der Cohens d als Effektstärkemaß mittlere und starke Effekte auf. Bei dem Einfluss positiv zeigt sich ein mittlerer Effekt von 0,835. Beim Einfluss negativ kann dieser mit einem Wert von 1,023 als starker Effekt wahrgenommen werden. Beim Einfluss positiv B zeigt sich ein mittlerer Effekt mit 0,883 und bei Einfluss negativ B ein starker Effekt mit 1,098.

Tabelle 11: Effektgröße bei einer Stichprobe

		Signifikanz		95 % Konfidenzintervall der Differenz	
		Standardisierter ^a	Punktschätzung	Unterer Wert	Oberer Wert
Einfluss positiv	Cohen's d	,835	1,443	1,224	1,659
	Hedges' Korrektur	,839	1,436	1,219	1,652
Einfluss negativ	Cohen's d	1,023	,925	,742	1,106
	Hedges' Korrektur	1,027	,921	,739	1,101
Einfluss B positiv	Cohen's d	,883	,757	,583	,929
	Hedges' Korrektur	,887	,753	,581	,924
Einfluss B negativ	Cohen's d	1,098	,225	,071	,379
	Hedges' Korrektur	1,103	,224	,070	,377

Quelle: eigene Darstellung

Auch bei der Testung der Varianz, zeigt sich das die Daten normalverteilt sind und es kann davon ausgegangen werden, dass sich der Mittelwert auch bei größeren Stichproben so verhalten wird. Auf Abbildung 12 wurden die Fehlerbalken der Items H01, H102, H103 und H104 gegenübergestellt. Erkennbar ist, dass der Einfluss im direkten Umfeld als höher eingeschätzt wird als der Einfluss über die eigene Abteilung hinaus.

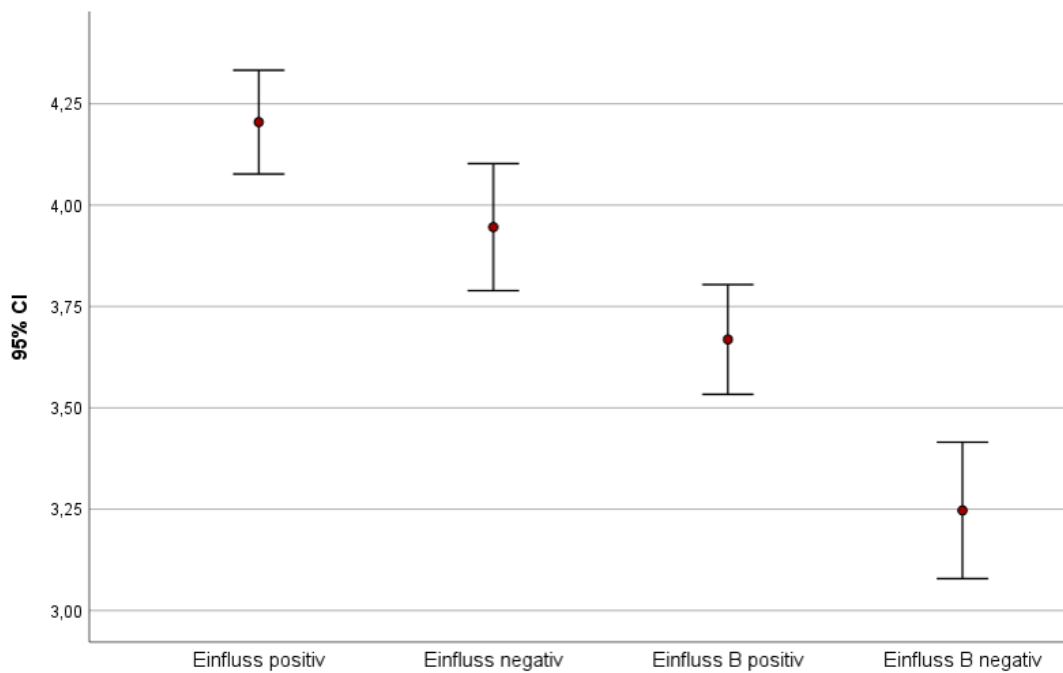


Abbildung 9: Fehlerbalken Hypothese 1, eigene Darstellung

Auf Basis dieser Ergebnisse, kann somit davon ausgegangen werden, dass es einen psycho-sozialen Einfluss des Individuums Mitarbeiter*in auf die Unternehmenskultur gibt.

Um eventuelle Unterschiede in der hierarchischen Funktion der Stichprobe zu ermitteln, wurde der Mittelwertvergleich mit den Angaben der Funktion durchgeführt. Wie in Abbildung 13 sichtbar, wurde von allen Gruppen der Einfluss mit einem ähnlichen Mittelwert bewertet. Hierbei zeigt sich aber, dass die Spannweite bei Teilnehmer*innen in Führungsfunktion ohne direkten Vorgesetzten weiter ist.

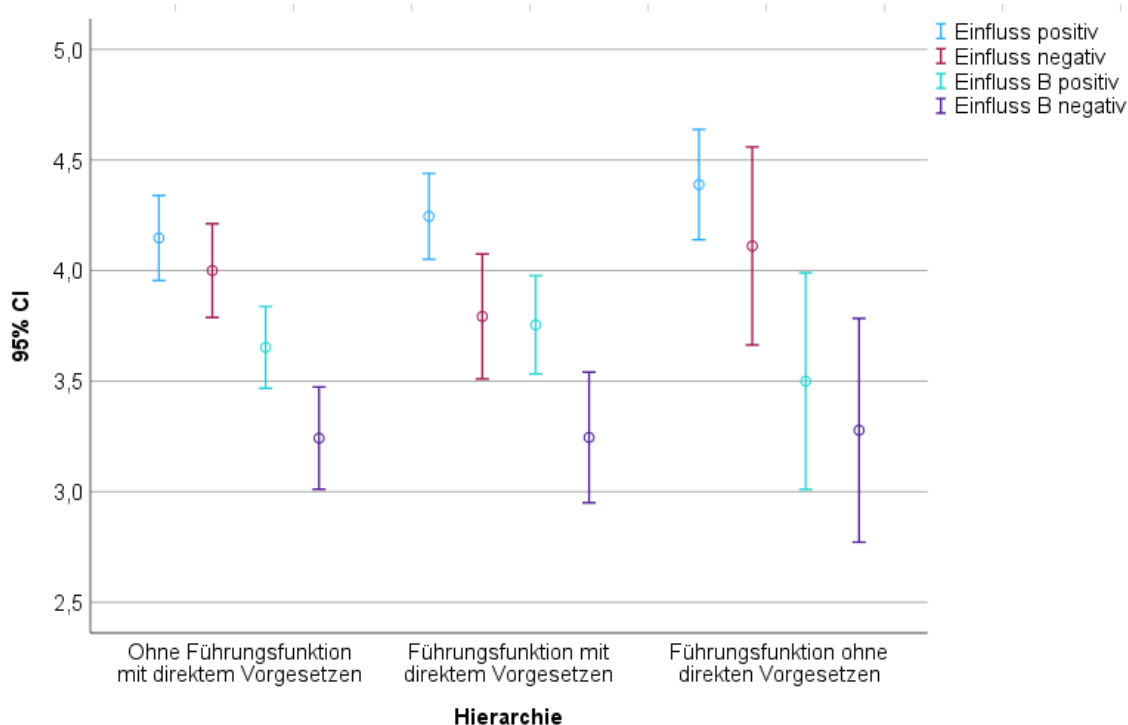


Abbildung 10: Fehlerbalken Hierarchie, eigene Darstellung

Da sich in der gesamten Stichprobe auch eine Gruppe von Führungskräften ohne direkten Vorgesetzten befindet, wurde zur Kontrolle und zum Vergleich, eine zweite statistische Testung ohne diese Gruppe durchgeführt. Nachfolgend die Ergebnisse dieser statistischen Auswertung:

Tabelle 9: t-Test Hypothese 1, ohne Führungskräfte ohne direkten Vorgesetzten

	N	Mittelwert	Std.-Abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Einfluss positiv	148	4,18	,865	,071
Einfluss negativ	148	3,93	1,037	,085
Einfluss B positiv	148	3,69	,872	,072
Einfluss B negativ	148	3,24	1,110	,091

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 10: Signifikanztest Hypothese 1, ohne Führungskräfte ohne direkten Vorgesetzten

		Testwert = 3					
		Signifikanz		Mittlere Differenz	95 % Konfidenzintervall der Differenz		
T	df	Einseitiges p	Zweiseitiges p			Unterer Wert	Oberer Wert
Einfluss positiv	16,624	147	<,001	<,001	1,182	1,04	1,32
Einfluss negativ	10,856	147	<,001	<,001	,926	,76	1,09
Einfluss B positiv	9,618	147	<,001	<,001	,689	,55	,83
Einfluss B negativ	2,665	147	,004	,009	,243	,06	,42

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 11: Effektgröße bei einer Stichprobe, ohne Führungskräfte ohne direkten Vorgesetzten

		Signifikanz		95 % Konfidenzintervall der Differenz	
		Standardisierter ^a	Punktschätzung	Unterer Wert	Oberer Wert
Einfluss positiv	Cohen's d	,865	1,366	1,141	1,589
	Hedges' Korrektur	,870	1,359	1,135	1,581
Einfluss negativ	Cohen's d	1,037	,892	,701	1,082
	Hedges' Korrektur	1,043	,888	,697	1,076
Einfluss B positiv	Cohen's d	,872	,791	,605	,974
	Hedges' Korrektur	,876	,787	,602	,969
Einfluss B negativ	Cohen's d	1,110	,219	,056	,382
	Hedges' Korrektur	1,116	,218	,055	,380

Quelle: eigene Darstellung

Wie in den Tabellen 9 und 10 (Stichprobe ohne Führungskräfte ohne direkten Vorgesetzten) im Vergleich zur Tabelle 7 und 8 (gesamte Stichprobe) ersichtlich, zeigt sich kein relevanter Unterschied zur gesamten Stichprobe.

6.2 Testung Hypothese 2:

*Die Ausprägung der sozialen Kompetenz von Mitarbeiter*innen hat einen Einfluss auf die Unternehmenskultur.*

Da es sich bei den Items für die Hypothese 2 um subjektive Einschätzungen handelt, wurden für die Prüfung im ersten Schritt Häufigkeitstabellen erstellt. Wie in Abbildung 14 sichtbar, gaben die Teilnehmer*innen mit 94% an schon einmal einen positiven Einfluss von Mitarbeiter*innen mit hoher sozialer Kompetenz wahrgenommen zu haben. Einen

negativen Einfluss von fehlender sozialer Kompetenz wurde von 74,1 % der Teilnehmer*innen schon einmal wahrgenommen. Abbildung 14 zeigt die Häufigkeit der wahrgenommenen sozialen Kompetenz und Abbildung 15 die wahrgenommenen Auswirkungen von geringer sozialer Kompetenz.

Tabelle 12: Soziale Kompetenz

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Ja	156	94,0
	Nein	7	4,2
	Gesamt	163	98,2
Fehlend	System	3	1,8
Gesamt		166	100,0

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 13: Geringe Soziale Kompetenz

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Ja	123	74,1
	Nein	39	23,5
	Gesamt	162	97,6
Fehlend	System	4	2,4
Gesamt		166	100,0

Quelle: eigene Darstellung

Wie in den Balkendiagrammen auf Abbildung 16 und 17 erkennbar, wird dabei der positive Einfluss höher wahrgenommen als der negative Einfluss auf Grund von fehlender sozialer Kompetenz.

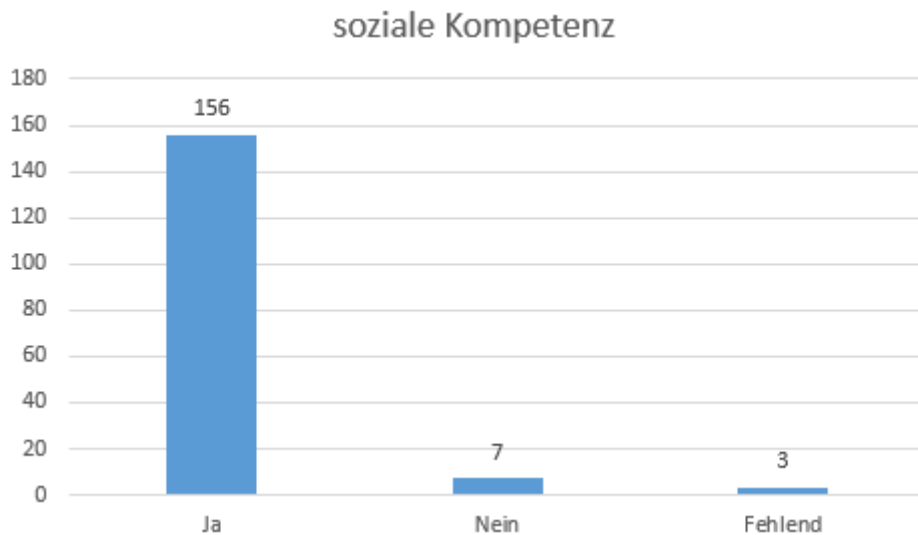


Abbildung 11: soziale Kompetenz und positiver Einfluss, eigene Darstellung

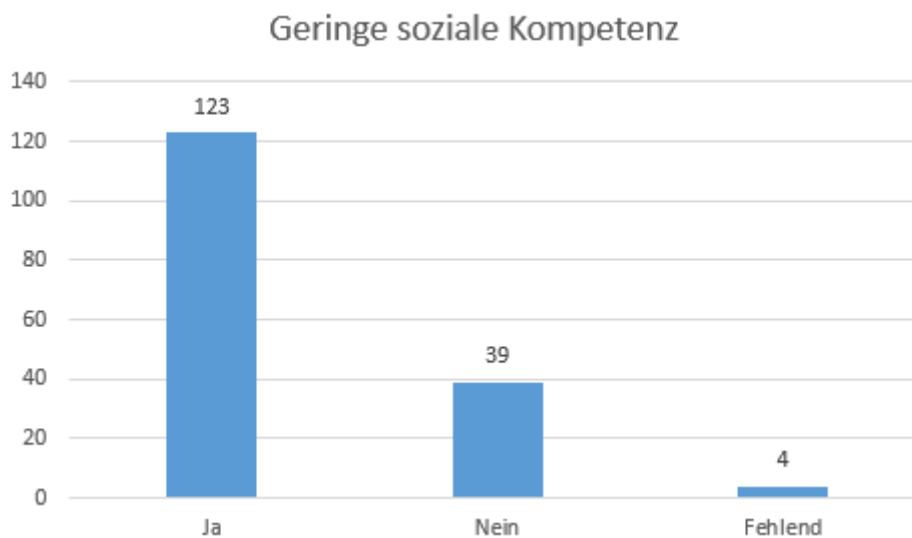


Abbildung 12: Einfluss geringer sozialer Kompetenz, eigene Darstellung

Um die Hypothese 2 auf Signifikanz zu prüfen, wurde ein t-Test bei einer Stichprobe durchgeführt. Hier zeigt sich das alle Items, die zur Überprüfung der Hypothese 2 konstruiert wurden, eine Signifikanz von $p < 0,001$ aufweisen, wie auf Abbildung 18 dargestellt. Somit kann nachgewiesen werden, dass die soziale Kompetenz von Mitarbeiter*innen einen Einfluss hat und die Hypothese 2 angenommen werden kann.

Tabelle 14: t-Test soziale Kompetenz

		Testwert = 0					
		Signifikanz			95 % Konfidenzintervall der Differenz		
	T	df	Einseitiges p	Zweiseitiges p	Mittlere Differenz	Unterer Wert	Oberer Wert
Soziale Kompetenz	65,478	162	<,001	<,001	1,043	1,01	1,07
Einfluss Zusammenarbeit	48,525	165	<,001	<,001	3,512	3,37	3,65
Geringe soziale Kompetenz	36,823	161	<,001	<,001	1,241	1,17	1,31
Einfluss Zusammenarbeit	26,912	165	<,001	<,001	2,747	2,55	2,95

Quelle: eigene Darstellung

Im Rahmen der Befragung wurden die Teilnehmer*innen anhand einer offenen Frage gefragt, wie sich die Verschlechterung geäußert hat. (Frage: Inwiefern hat sich die Zusammenarbeit verschlechtert? Nennen Sie bitte Beispiele) Die Analyse der Antworten erfolgte wie unter 5.4 erläutert, anhand einer quantitativen Inhaltsanalyse. Die Angaben sowie die detaillierte Kategorisierung befinden sich im Anhang. Insgesamt wurden 82 Nennungen von den Teilnehmer*innen gemacht.

Wie in der Abbildung 20 sichtbar, verteilten sich die Nennungen wie folgt auf die Kategorien: 13 Nennungen (16 %), die der Kategorie 1 (Handlungen/Verhalten) zugeordnet werden können. 27 Nennungen (33 %), die der Kategorie 2 (Kommunikation) zugeordnet werden können. 6 Nennungen (8 %), die der Kategorie 3 (gemeinsame Identität) zugeordnet werden können. 3 Nennungen (4 %), die der Kategorie 4 (Mikroebene) zugeordnet werden können. 4 Nennungen (4 %), die der Kategorie 5 (Makroebene) zugeordnet werden können. 14 Nennungen (17 %), die der Kategorie 6 (emotionale Bedürfnisse) zugeordnet werden können. 6 Nennungen (7 %), die der Kategorie 7 (soziale Wahrnehmung) zugeordnet werden können und 8 Nennungen (10 %), die der Kategorie 8 (soziale Kompetenz) zugeordnet werden können.

Sichtbar wird durch die Analyse der angegebenen Auswirkungen, in welchem Bereich diese überwiegend wahrgenommen werden. Die am meisten genannte Kategorie ist somit Kommunikation. Nachfolgend werden einige Beispiele aus den Kategorien angeführt.

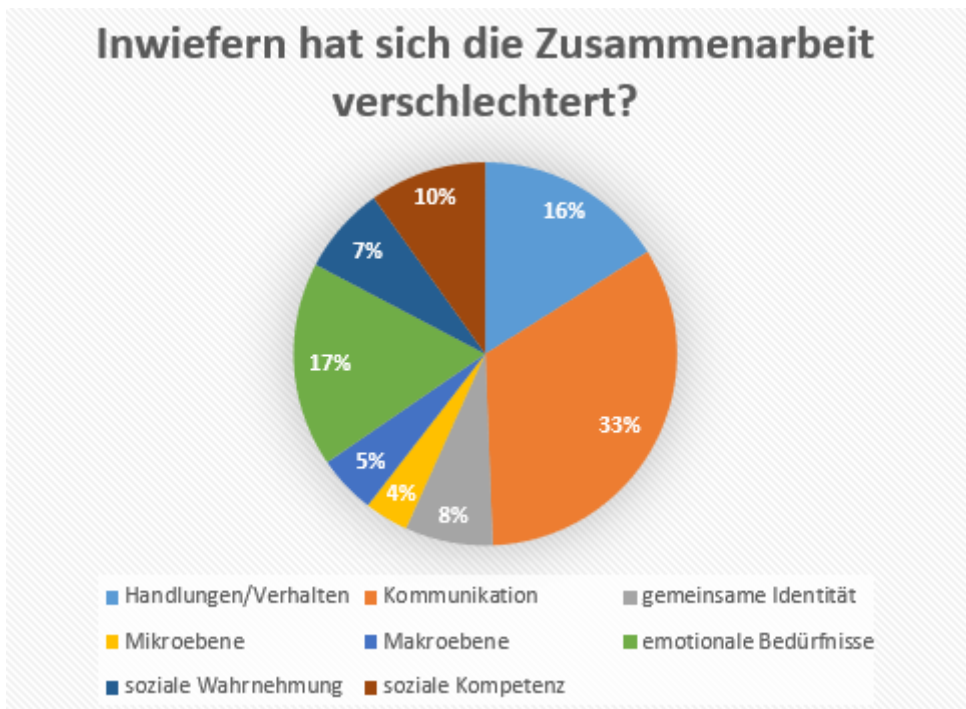


Abbildung 13: Übersicht Inhaltsanalyse H2, eigene Darstellung

In der Kategorie 1 (Handlung/ Verhalten), führten die Teilnehmer*innen folgende Beispiele an: „Nervosität/Druck“, „man wird ungeduldiger mit anderen“, „Zusammenarbeit in Projekten fast unmöglich“, „schlechte Laune, destruktives Verhalten“, „Dienst nach Vorschrift“, „Aufgabenverweigerung“, „keine Wertschätzung“ und „Terminstreue“.

In der Kategorie 2 (Kommunikation) wurde von den Teilnehmer*innen auffallend häufig Kommunikation direkt genannt. Die Beispiele beinhalteten zum Beispiel: „keine Kommunikation“, „wenig Kommunikation“, „reduzierte Kommunikation“, „schlechte Kommunikation“, „keine klare Kommunikation“ und „negative Kommunikation“. Auswirkungen die als konkretes Beispiel genannt wurden waren: „Diskussionen untereinander“, „mangelnder Inflofluss“, „Wortwahl aufpassen“, „im Team wurde nicht mehr alles besprochen“, „Mobbing“, „Klatsch und Tratsch“ und „Kontakt gemieden“.

In der Kategorie 3 (gemeinsame Identität), nannten die Teilnehmer*innen folgende Beispiele: „Konkurrenzdenken“, „schlechte Stimmung“, „Orientierung an negativen Beispielen“, „durch negative Art oder Herangehensweise wurden schon Projekte im Vorfeld abgesagt“.

In der Kategorie 4 (Mikroebene), wurden von den Teilnehmer*innen folgende Beispiele genannt: „kein miteinander mehr, jeder macht sein eigenes Ding“, „Es ist Misstrauen entstanden“ und Grüppchenbildung.

In der Kategorie 5 (Makroebene), wurden folgende Beispiele von den Teilnehmer*innen genannt: „Prozess Geschwindigkeit“, „übergreifendes Arbeiten“, „Daten wurden nicht ordnungsgemäß weitergegeben“ und „Kooperation in Teams war schlechter“.

In der Kategorie 6 (emotionale Bedürfnisse), die Kategorie mit den zweitmeisten Nennungen, nannten die Teilnehmer*innen folgende Beispiele: „Arbeit blieb liegen, Motivation ging zurück“, „keine Akzeptanz und Verständnis“, „Neid, Missgunst, Misstrauen“, „Motivationsverlust“, „Burnout“, „schlechte Nachrede“, „Sinnhaftigkeit wird hinterfragt“ und „Entscheidungen die durch persönliches Befinden (negativ) beeinflusst wurde“.

In der Kategorie 7 (soziale Wahrnehmung), nannten die Teilnehmer*innen folgende Beispiele: „Allgemeine Demotivation und dadurch Schwierigkeiten mit anderen“, „es wurde gegeneinander gearbeitet“, „Zickenkrieg, gegenseitiges Aufstacheln, lästern bei jedem über jeden“ und „genervt sein, ohne vorab miteinander gesprochen zu haben“.

In der Kategorie 8 (soziale Kompetenz), wurden von den Teilnehmer*innen folgende Beispiele genannt: „Hilfsbereitschaft“, „unkollegiales Verhalten“, „Unterstützung verweigert von Kollegen“, „kein Teamwork“ und Respektlosigkeit.

Da sich in der gesamten Stichprobe auch eine Gruppe von Führungskräften ohne direkten Vorgesetzten befindet, wurde zur Kontrolle und zum Vergleich, eine zweite statistische Testung ohne diese Gruppe durchgeführt. Nachfolgend die Ergebnisse dieser statistischen Auswertung:

Tabelle 14: Soziale Kompetenz, ohne Führungskräfte ohne direkten Vorgesetzten

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Ja	139	93,9
	Nein	6	4,1
	Gesamt	145	98,0
Fehlend	System	3	2
Gesamt		148	100,0

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 15: Geringe Soziale Kompetenz, ohne Führungskräfte ohne direkten Vorgesetzten

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Ja	112	75,7
	Nein	32	21,6
	Gesamt	144	97,3
Fehlend	System	4	2,7
Gesamt		148	100,0

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 1615: t-Test soziale Kompetenz, ohne Führungskräfte ohne direkten Vorgesetzten

		Testwert = 0				
		Signifikanz		Mittlere Differenz	95 % Konfidenzintervall der Differenz	
T	df	Einseitiges p	Zweiseitiges p		Unterer Wert	Oberer Wert
Soziale Kompetenz	62,744 144	<,001	<,001	1,041	1,01	1,07
Einfluss Zusammenarbeit	45,772 147	<,001	<,001	3,547	3,39	3,70
Geringe soziale Kompetenz	35,156 143	<,001	<,001	1,222	1,15	1,29
Einfluss Zusammenarbeit	25,618 147	<,001	<,001	2,777	2,56	2,99

Quelle: eigene Darstellung

Wie auch bei Hypothese 1 zeigen sich bei der Kontrollauswertung zu Hypothese 2, ohne die Gruppe Führungskräfte ohne direkten Vorgesetzten, keine großen Unterschiede zur gesamten Stichprobe.

6.3 Testung Hypothese 3:

*Das Individuum Mitarbeiter*in hat einen psycho-sozialen Einfluss innerhalb von Gruppen.*

Die Hypothese 3 wurde mittels Testes auf Binomialverteilung geprüft. Hierbei wurden die positive und negative Wahrnehmung erhoben. Wie auf Abbildung 19 sichtbar, weisen beide Items eine Signifikanz von $p < 0,001$ auf. Es kann somit von einem psycho-sozialen Einfluss auf Gruppenebene ausgegangen werden.

Tabelle 16: Test auf Binomialverteilung

		Kategorie	N	Beobachter Anteil	Testanteil	Exakt Sig. (2-seitig)
Gruppe positiv	Gruppe 1	$\leq 1,5$	150	,92	,50	<,001
	Gruppe 2	$> 1,5$	13	,08		
	Gesamt		163	1,00		
Gruppe negativ	Gruppe 1	$\leq 1,5$	132	,82	,50	<,001
	Gruppe 2	$> 1,5$	29	,18		
	Gesamt		161	1,0		

Quelle: eigene Darstellung

Zusätzlich wurde zum tieferen Verständnis anhand einer offenen Frage erhoben, welche Ursachen die Teilnehmer*innen als Grund für die Veränderung annahmen. Mittels quantitativer Inhaltsanalyse erfolgte die Auswertung der Nennungen. Die Kategorisierung erfolgte wie in 5.4 dargelegt. Auch die Nennungen und die Kategorisierung zu H3 befinden sich im Anhang. Insgesamt wurden 149 Nennungen von den Teilnehmer*innen getätigt.

Wie auf Abbildung 22 sichtbar verteilen sich die Nennungen wie folgt: 33 Nennungen (22 %), die der Kategorie 1 (Handlungen/Verhalten) zugeordnet werden können. 16 Nennungen (11 %), die der Kategorie 2 (Kommunikation) zugeordnet werden können. 15 Nennungen (10 %), die der Kategorie 3 (gemeinsame Identität) zugeordnet werden können. 7 Nennungen (5 %), die der Kategorie 4 (Mikroebene) zugeordnet werden können. 28 Nennungen (19 %), die der Kategorie 5 (Makroebene) zugeordnet werden können. 12 Nennungen (8 %), die der Kategorie 6 (emotionale Bedürfnisse) zugeordnet werden können. 17 Nennungen (12 %), die der Kategorie 7 (soziale Wahrnehmung) zugeordnet werden können und 19 Nennungen (13 %), die der Kategorie 8 (soziale Kompetenz)

zugeordnet werden können. Nachfolgend werden einige Beispiele aus den Kategorien angeführt.

Was waren die Ursachen, die das gesamte Teamgefüge beeinflusst haben?

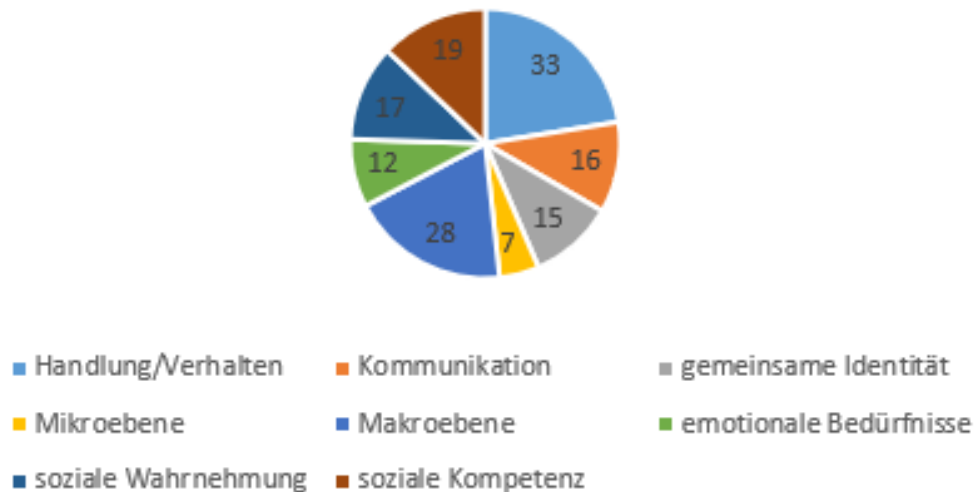


Abbildung 14: Übersicht Inhaltsanalyse H3, eigene Darstellung

In der Kategorie 1 (Handlungen/Verhalten), die Kategorie mit den meisten Nennungen, wurden von den Teilnehmer*innen folgende Beispiele genannt: „Grenzüberschreitendes Verhalten“, „sehr problemorientiert statt lösungsorientierte Arbeitsweise“, „Egoismus der neuen Kollegin“, „Alkohol am Arbeitsplatz“, „Intrigantes Verhalten“, „ständiger Krankenstand“, „Intrigen, Faulheit, Lügen“ und „Kompetenzkonflikt“, „Ablehnung“, „Hochnäsiges Verhalten des Kollegen“, „Kompetenzüberschreitung“ und „Ablehnung“.

In der Kategorie 2 (Kommunikation), wurden von den Teilnehmer*innen folgende Beispiele genannt: „Dauernde Motzerei“, „mangelnde Kommunikation“, „Konflikte“ und „unterschiedliche Erwartungen“.

In der Kategorie 3 (gemeinsame Identität), wurden von den Teilnehmer*innen folgende Beispiele genannt: „unzuverlässiges, intrigantes Verhalten“, „Gruppenbildung“, „fehlende Akzeptanz der/des Neuen“ und „Misstrauen“.

In der Kategorie 4 (Mikroebene), wurden von den Teilnehmer*innen folgende Beispiele genannt: „schlechte Stimmung“, „Einzelkämpfer*innen“, „kein Vertrauen zueinander“, „Miese Laune der Kollegin“, „den eigenen Verantwortungen nicht nachkommen“ und „unguter Zeitgenosse“.

In der Kategorie 5 (Makroebene), wurden von den Teilnehmer*innen folgende Beispiele genannt: „Mangelnde Eingebundenheit in der Entscheidung des Kollegen“, „komplett unfähige Vollidioten, die den gleichen Lohn bekommen (oder höher)“, „Ausgrenzung“, „durch keine Integration in ein funktionierendes Team“ und „Mitarbeiter haben bei Kollegen Unsicherheit und Unzufriedenheit geschürt“. Diese Kategorie wurde bei den Ursachen der Verschlechterung am häufigsten genannt.

In der Kategorie 6 (emotionale Bedürfnisse), wurden von den Teilnehmer*innen folgende Beispiele genannt: „keine Empathie“, „schlechtes oder kein Onboarding“, „anderen gegenüber sehr kritisch“, „Stress“ und „kein Kohärenzgefühl“.

In der Kategorie 7 (soziale Wahrnehmung), wurden von den Teilnehmer*innen folgende Beispiele genannt: „keine gemeinsamen Kaffeepausen mehr“, „hinter dem Rücken lästern“, „hinterrücks über andere ätzen“, „fehlende Eingliederung“ und „keine Gleichberechtigung“.

In der Kategorie 8 (soziale Kompetenz), wurden von den Teilnehmer*innen folgende Beispiele genannt: „Narzissmus“, „Egoismus“, „passt nicht ins Team“, „Einzelgänger statt Teamplayer“, „Ellbogentaktik“ und „keine gute Zusammenarbeit“.

Da sich in der gesamten Stichprobe auch eine Gruppe von Führungskräften ohne direkten Vorgesetzten befindet, wurde zur Kontrolle und zum Vergleich eine zweite statistische Testung ohne diese Gruppe durchgeführt. Nachfolgend die Ergebnisse dieser statistischen Auswertung:

Tabelle 17: Test auf Binomialverteilung, ohne Führungskräfte ohne direkten Vorgesetzten

		Kategorie	N	Beobachteter Anteil	Testanteil	Exakt Sig. (2-seitig)
Gruppe positiv	Gruppe 1	<= 1,5	136	,93	,50	<,001
	Gruppe 2	> 1,5	10	,07		
	Gesamt		146	1,00		
Gruppe negativ	Gruppe 1	<=1,5	118	,82	,50	<,001
	Gruppe 2	> 1,5	26	,18		
	Gesamt		144	1,00		

Quelle: eigene Darstellung

Wie in Hypothese 1 und 2, zeigt sich auch bei der Kontrolltestung von Hypothese 3, ohne die Gruppe Führungskräfte ohne direkten Vorgesetzten, keine sich auswirkende Veränderung auf das Ergebnis.

6.4 Testung Hypothese 4

*Das Individuum Mitarbeiter*in ist sich seines psycho-sozialen Einflusses auf Gruppenebene bewusst.*

Um die Hypothese 4 zu testen, wurde ein einseitiger t-Test durchgeführt. Wie in Abbildung 23 ersichtlich, zeigt sich eine Signifikanz von $p < 0,001$.

Tabelle 16: t-Test Hypothese 4

	N	Mittelwert	Std.-Abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Einfluss Gruppenebene	166	3,81	,793	,062

Testwert = 3							
		Signifikanz			95 % Konfidenzintervall der Differenz		
	T	df	Einseitiges p	Zweiseitiges p	Mittlere Differenz	Unterer Wert	Oberer Wert
Soziale Kompetenz	13,111	165	<,001	<,001	,807	,69	,93

Quelle: eigene Darstellung

Auch beim Testen der Effektgröße konnte mit einem Cohen´s Wert von 0,793 ein mittlerer Effekt der Stichprobe erzielt werden.

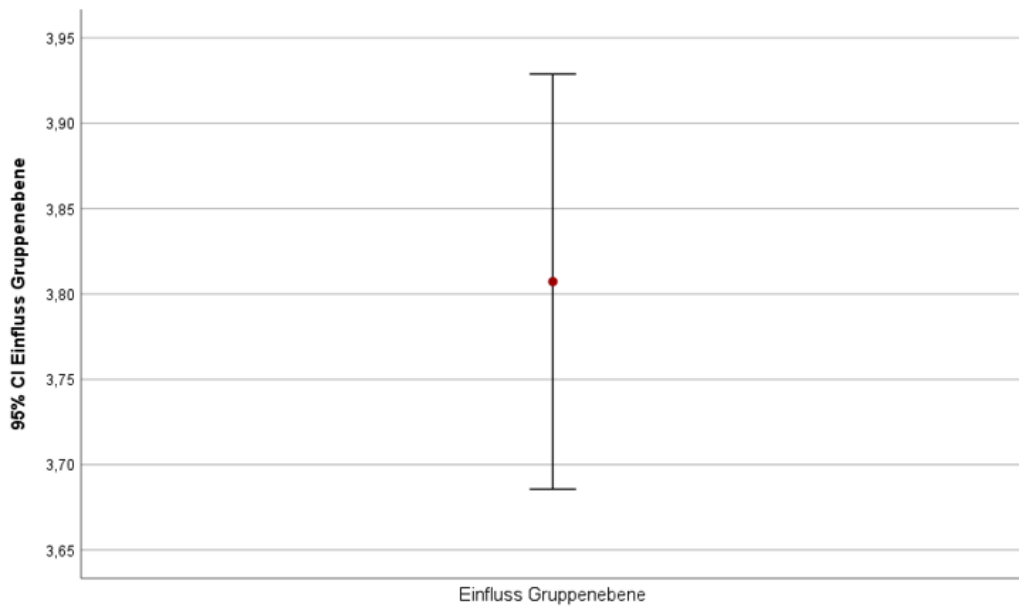


Abbildung 15: 95% CI Einfluss Gruppenebene, Diagramm, eigene Darstellung

Auf Basis dieser Ergebnisse lässt sich darauf schließen, dass Mitarbeiter*innen sich ihres psycho-sozialen Einflusses auf die Unternehmenskultur bewusst sind.

Da sich in der gesamten Stichprobe auch eine Gruppe von Führungskräften ohne direkten Vorgesetzten befindet, wurde zur Kontrolle und zum Vergleich eine zweite statistische Testung ohne diese Gruppe durchgeführt. Nachfolgend die Ergebnisse dieser statistischen Auswertung:

Tabelle 17: t-Test Hypothese 4, ohne Führungskräfte ohne direkten Vorgesetzten

	N	Mittelwert	Std.-Abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Einfluss Gruppenebene	148	3,81	,786	,065

Testwert = 3						
			Signifikanz		95 % Konfidenzintervall der Differenz	
	T	df	Einseitiges p	Zweiseitiges p	Mittlere Differenz	Unterer Wert
Soziale Kompetenz	12,557	147	<,001	<,001	,811	,68
						,94

Quelle: eigene Darstellung

Auch bei der Kontrolltestung für Hypothese 4, ohne Führungskräfte ohne direkten Vorgesetzten, zeigt sich keine relevante Veränderung zur gesamten Stichprobe.

6.5 Testung Hypothese 5

*Das Individuum Mitarbeiter*in ist sich seines psycho-sozialen Einflusses auf die Unternehmenskultur bewusst.*

Um die Hypothese 5 zu testen, wurden im Fragebogen subjektive Einschätzung abgefragt. Hierbei handelte es sich um 2 Fragen. Zum einen wurde erfragt, ob sie das Gefühl haben, dass sie die Unternehmenskultur durch ihr Verhalten beeinflussen können. Um die Ergebnisse zu analysieren, wurde die Häufigkeit getestet und um die Signifikanz der Ergebnisse zu ermitteln ein Test auf Binomialverteilung durchgeführt. Die Häufigkeitsanalyse zeigt, dass 60,2 % der Teilnehmer (100 TN) diese Frage mit Ja beantworteten. 36,7 % (58 TN) wählten Nein als Antwort. 8 Teilnehmer*innen gaben keine Einschätzung ab. (Abbildung 25).

Tabelle 18: Häufigkeitsanalyse gesamt

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Ja	100	60,2
	Nein	58	34,9
	Gesamt	158	95,2
Fehlend	Keine Angabe	8	4,8
Gesamt		166	100,0

Quelle: eigene Darstellung

Häufigkeitsanalyse Kultur verändern

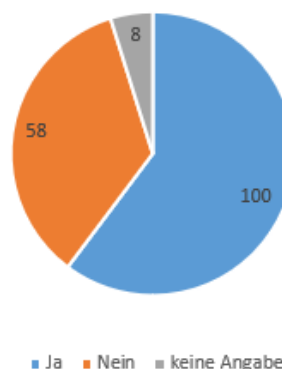


Abbildung 16: Häufigkeitsanalyse Einfluss auf die Unternehmenskultur, eigene Darstellung

In weiterer Folge wurde ermittelt, wie hoch die Teilnehmer*innen ihren Einfluss mittels Skala einschätzen. Hierbei wurden folgende Angaben getätigt: 13 TN (7,83 %) gaben an, dass sie keinen Einfluss auf die Unternehmenskultur wahrnehmen. 45 TN (27,11 %) gaben einen schwachen Einfluss an. 62 TN (37,35 %) gaben einen mittleren Einfluss auf die Unternehmenskultur an. 38 TN (22,89 %) schätzen ihren Einfluss als hoch ein. Und 8 TN (4,82 %) schätzen ihren Einfluss als sehr hoch ein. Eine Übersicht befindet sich in Abbildung 27.

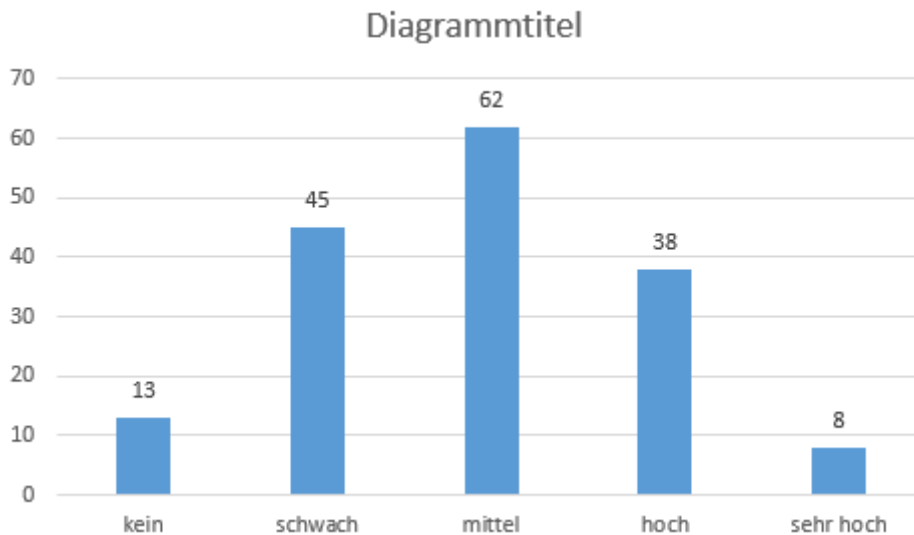


Abbildung 17: Übersicht wahrgenommener Einfluss auf die Unternehmenskultur, eigene Darstellung

Um die Signifikanz der Hypothese zu prüfen, wurde ein t-Test durchgeführt. Wie auf nachfolgender Abbildung ersichtlich, zeigt sich eine Signifikanz von $p < 0,001$. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass sich der Großteil der Mitarbeiter*innen ihres Einflusses auf die Unternehmenskultur bewusst sind.

Tabelle 19: t-Test Hypothese 5

	N	Mittelwert	Std.-Abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Einfluss U-Kultur	166	2,9	1,001	0,78

Testwert = 0							
		Signifikanz			95 % Konfidenzintervall der Differenz		
	T	df	Einseitiges p	Zweiseitiges p	Mittlere Differenz	Unterer Wert	Oberer Wert
Einfluss U-Kultur	37,304	165	<,001	<,001	2,898	2,74	3,05

Quelle: eigene Darstellung

Da sich in der gesamten Stichprobe auch eine Gruppe von Führungskräften ohne direkten Vorgesetzten befindet, wurde zur Kontrolle und zum Vergleich eine zweite statistische Testung ohne diese Gruppe durchgeführt. Nachfolgend die Ergebnisse dieser statistischen Auswertung:

Tabelle 20: Häufigkeitsanalyse, ohne Führungskräfte ohne direkten Vorgesetzten

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Ja	88	59,5
	Nein	52	35,1
	Gesamt	140	94,6
Fehlend	Keine Angabe	8	5,4
	Gesamt	148	100,0

Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 21: t-Test Hypothese 5, ohne Führungskräfte ohne direkten Vorgesetzten

	N	Mittelwert	Std.-Abweichung	Standartfehler des Mittelwertes
Einfluss U-Kultur	148	2,89	1,027	0,84

Testwert = 0						
			Signifikanz		95 % Konfidenzintervall der Differenz	
	T	df	Einseitiges p	Zweiseitiges p	Mittlere Differenz	Unterer Wert Oberer Wert
Einfluss U-Kultur	34,176	147	<,001	<,001	2,885	2,72 3,05

Quelle: eigene Darstellung

Wie auch bei den vorherigen Hypothesen, zeigt sich bei der Kontrolltestung von Hypothese 5, ohne die Gruppe Führungskräfte ohne direkten Vorgesetzten, kein großer Unterschied zur gesamten Stichprobe.

Um den Einfluss auf die Unternehmenskultur erweitert zu betrachten, wurde auch der Einfluss von Führungskräften auf die Zusammenarbeit innerhalb von Teams teamübergreifend erhoben. Dazu gab es im Fragebogen zwei Fragen.

Frage eins befasste sich damit, ob schon einmal eine Wertschätzende Zusammenarbeit zwischen Kolleg*innen stattgefunden hat, obwohl man mit einer nicht wertschätzenden Führungskraft konfrontiert war. Hier zeigt die deskriptive Auswertung folgendes

Ergebnis: 142 TN (85,54 %) gaben an, so eine Situation schon einmal erlebt zu haben. 15 TN (9,04 %) gaben an, so eine Situation noch nicht erlebt zu haben. 9 TN (5,42 %) haben zu dieser Frage keine Angabe gemacht.

Tabelle 22: Häufigkeitsanalyse, Zusammenarbeit bei nicht wertschätzender Führung

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Ja	142	85,5
	Nein	15	9
	Keine Angabe	9	5,4
Gesamt		166	100,0

Quelle: eigene Darstellung

Zusammenarbeit bei nicht wertschätzender Führung

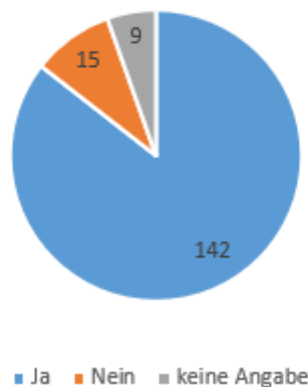


Abbildung 18: Balkendiagramm Zusammenarbeit bei nicht wertschätzender Führung, eigene Darstellung

Bei der zweiten Frage wurde erhoben, ob schon einmal erlebt wurde, dass Abteilungen miteinander gut arbeiten konnten, auch wenn die jeweiligen Führungskräfte eine negative Einstellung zueinander hatten. Auch hier zeigt sich, ähnlich wie bei der vorherigen Frage, folgendes Bild, wie auch auf Abbildung 30 ersichtlich:

123 TN (74,1 %) gaben an so eine Situation schon einmal erlebt zu haben. 30 TN (18,1 %) gaben an, so eine Situation bisher noch nicht erlebt zu haben. 13 TN (7,83 %) haben keine Angabe gemacht.

Tabelle 23: Häufigkeitsanalyse Zusammenarbeit bei nicht wertschätzender Führung

		Häufigkeit	Prozent
Gültig	Ja	123	74,1
	Nein	30	18,1
	Keine Angabe	13	7,8
Gesamt		166	100,0

Quelle: eigene Darstellung

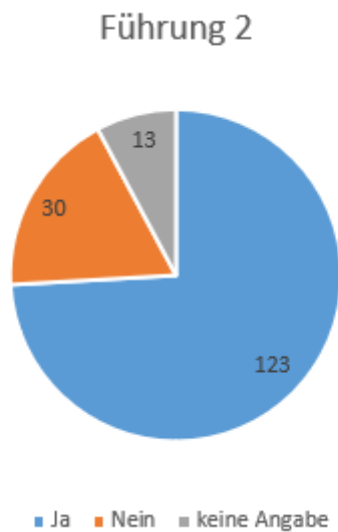


Abbildung 19: Balkendiagramm Führung 2, eigene Darstellung

Testet man die beiden Parameter mittels t-Test, zeigt sich auch hier bei beiden eine Signifikanz von $p < 0,001$, wie auf folgender Abbildung ersichtlich.

Tabelle 24: t-Test Einfluss Führungskräfte auf Teamebene

	N	Mittelwert	Std.-Abweichung	Standartfehler des Mittelwertes
Führung	166	1,2	,519	,040
Führung 2	166	1,34	,618	,048

		Testwert = 0					
		Signifikanz			95 % Konfidenzintervall der Differenz		
	T	df	Einseitiges p	Zweiseitiges p	Mittlere Differenz	Unterer Wert	Oberer Wert
Führung	29,762	165	<,001	<,001	1,199	1,12	1,28
Führung 2	27,861	165	<,001	<,001	1,337	1,337	1,43

Quelle: eigene Darstellung

Hieraus lässt sich schließen, dass der Einfluss von Führungskräften auf die Zusammenarbeit innerhalb eines Teams und Teamübergreifend gering ist.

6.6 Weitere Analysen

Aufgrund der bestehenden Datenlage empfiehlt es sich weitere Analysen für die spätere Interpretation durchzuführen. Hierbei ist vor allem die Betrachtung von Kreuztabellen relevant, die im nachfolgenden Abschnitt dargestellt werden.

Tabelle 25: Kreuztabelle Einfluss U-Kultur & Hierarchie

		Ohne Führungsfunktion mit direktem Vorgesetzten	Führungsfunktion mit direktem Vorgesetzten	Führungsfunktion ohne direkten Vorgesetzten	Gesamt
Einfluss U-Kultur	Kein	11	2	0	13
	Schwach	31	10	4	45
	Mittel	31	20	11	62
	Hoch	18	18	2	38
	Sehr hoch	4	3	1	8
Gesamt		95	53	18	166

Quelle: eigene Darstellung

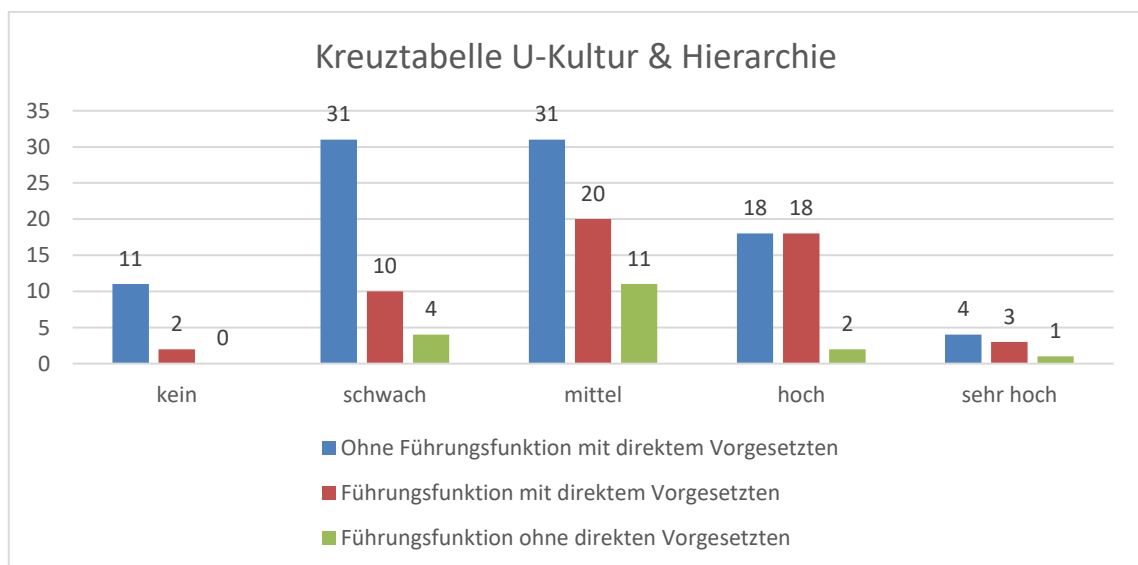


Abbildung 20: Kreuztabelle Hierarchie und Einfluss auf die Unternehmenskultur, eigene Darstellung

Wie auf Abbildung 29 ersichtlich, nehmen Führungskräfte ohne direkten Vorgesetzten ihren Einfluss mit 4 TN eher mittel und mit 11 TN schwach, 2 TN gaben an einen hohen Einfluss zu haben und nur 1 TN einen sehr hohen Einfluss. Bei Führungskräften mit direktem Vorgesetzten gaben 2 TN an, keinen Einfluss zu haben, 10 TN an einen schwachen Einfluss zu haben, 20 TN einen mittleren Einfluss, 18 TN einen hohen Einfluss und 3 TN einen sehr hohen Einfluss. Bei Teilnehmer*innen ohne Führungsfunktion und mit direktem Vorgesetzten gaben 11 TN an keinen Einfluss, 31 TN einen schwachen Einfluss, 31 einen mittleren Einfluss, 18 TN gaben an einen hohen Einfluss und 4 TN gaben an, einen sehr hohen Einfluss auf die Unternehmenskultur zu haben.

Zusätzlich ist es für die spätere Interpretation interessant, auch den wahrgenommenen Einfluss auf Veränderungen der Unternehmenskultur der Teilnehmer*innen darzustellen. Hierzu wurde eine weitere Kreuztabelle erstellt:

Tabelle 26: Kreuztabelle Verändern U-Kultur & Hierarchie

		Ohne Führungsfunktion mit direktem Vorgesetzten	%	Führungsfunktion mit direktem Vorgesetzten	%	Führungsfunktion ohne direkten Vorgesetzten	%	Gesamt
Kultur verändern	Ja	50	54,95	38	77,55	12	66,67	100
	Nein	41	45,05	11	22,45	6	33,33	58
Gesamt		91		49		18		158

Quelle: eigene Darstellung

Um die Veränderungen bei unterschiedlicher Unternehmensgröße besser zu verstehen, wurde eine weitere Kreuztabelle erstellt. Hierfür wurde der Einfluss auf die Unternehmenskultur und die Unternehmensgröße herangezogen:

Tabelle 22: Kreuztabelle Einfluss U-Kultur & Unternehmensgröße

		Bis 9 MA	Bis 49 MA	Bis 249 MA	Ab 250 MA	Gesamt
Einfluss	Kein	0	3	1	12	13
	schwach	3	4	10	28	45
	Mittel	8	10	11	33	62
	Hoch	2	7	11	18	38
	Sehr hoch	4	2	2	0	8
Gesamt		17	26	35	88	166

Quelle: eigene Darstellung

Wie man der Tabelle 22 entnehmen kann, gaben die 17 Teilnehmer*innen die in einem Unternehmen bis 9 Mitarbeiter*innen tätig sind folgende Einschätzung zu ihrem Einfluss auf die Unternehmenskultur ab: 0 TN (0%) keinen Einfluss, 3 TN (17,65 %) einen schwachen Einfluss, 8 TN (47,06 %) einen mittleren Einfluss, 2 TN (11,76 %) einen hohen Einfluss und 4 TN (23,53 %) einen sehr hohen Einfluss.

Bei den 26 Teilnehmer*innen die in einem Unternehmen von 10 bis 49 Mitarbeiter*innen tätig sind, erfolgte folgende Einschätzung zu ihrem Einfluss auf die Unternehmenskultur: 3 TN (11,54 %) keinen Einfluss, 4 TN (15,38 %) einen schwachen Einfluss, 10 TN (38,46 %) einen mittleren Einfluss, 7 TN (26,93 %) einen hohen Einfluss und 2 TN (7,69 %) einen sehr hohen Einfluss.

Bei den 35 Teilnehmer*innen die in einem Unternehmen von 50 bis 249 Mitarbeiter*innen tätig sind, erfolgten folgende Einschätzungen zu ihrem Einfluss auf die Unternehmenskultur: 1 TN (2,86 %) keinen Einfluss, 10 TN (28,57 %) einen schwachen Einfluss, 11 TN (31,43 %) einen mittleren Einfluss, 11 TN (31,43 %) einen hohen Einfluss und 2 TN (5,71 %) einen sehr hohen Einfluss.

Bei den 88 Teilnehmer*innen die in einem Unternehmen ab 250 Mitarbeiter*innen tätig sind, erfolgte folgende Einschätzung zu ihrem Einfluss auf die Unternehmenskultur: 9 TN (10,23 %) keinen Einfluss, 28 TN (31,82 %) einen schwachen Einfluss, 33 TN (37,5 %) einen mittleren Einfluss, 18 TN (20,45 %) einen hohen Einfluss und 0 TN einen sehr hohen Einfluss.

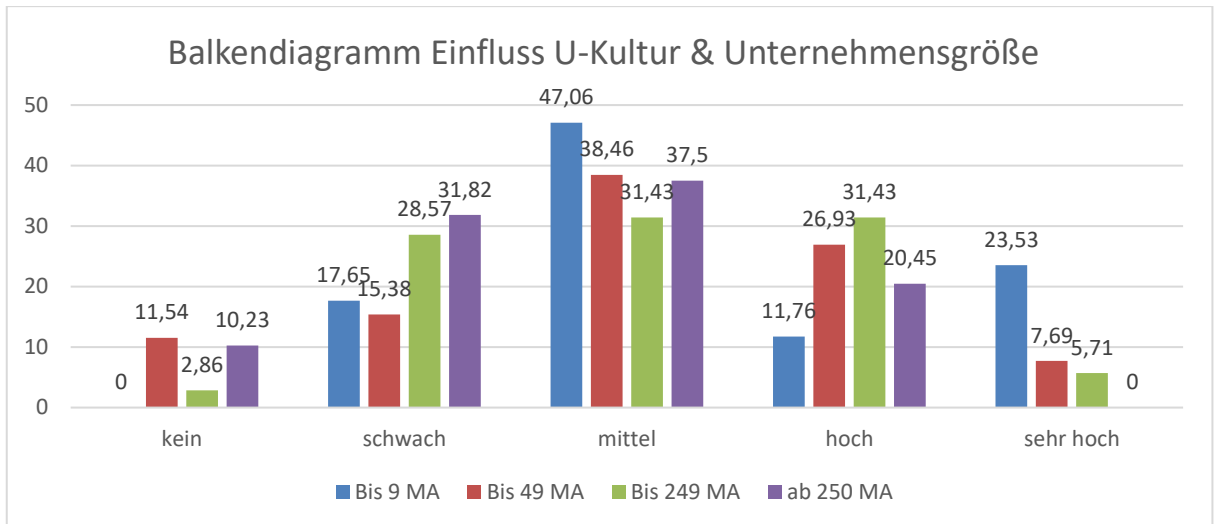


Abbildung 21: Balkendiagramm Kreuztabelle Einfluss U-Kultur & Unternehmensgröße, % Werte, eigene Darstellung

Um eine bessere Vergleichbarkeit der Anteile zu ermöglichen, wurde beim Balkendiagramm die Darstellung auf Basis der % Werte getätigt.

7 Diskussion und Ausblick

Im abschließenden Kapitel dieser Arbeit werden die empirischen Erkenntnisse zusammengefasst, interpretiert und im Zusammenhang mit den theoretischen Grundlagen diskutiert. Im Anschluss an die Diskussion wird der Forschungsprozess kritisch beleuchtet und auf mögliche Limitationen der Arbeit eingegangen. Als Abschluss werden offene Fragen und ein Ausblick auf weitere Forschungsaktivitäten dargestellt.

7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

In der hier vorliegenden Arbeit wurde der Einfluss des Individuums Mitarbeiter*in auf die Unternehmenskultur erforscht. Als Basis dafür dienten drei Schwerpunkte im theoretischen Teil dieser Arbeit. Um die Tragweite von Unternehmenskultur zu verdeutlichen, wurde im ersten Abschnitt auf die Herausforderungen für Unternehmen im 21. Jahrhundert eingegangen. Daraufhin folgte die Darstellung von drei Modellen zu Unternehmenskultur und was unter dem Begriff Unternehmenskultur zu verstehen ist: Anhand von Edgar H. Scheins Modell der drei Ebenen (Schein, 2003, S. 31) und G. Schreyögg's symbolischen Konzept (Schreyögg & Koch, 2020, S.584) konnte ein erster Überblick gegeben werden. Das Modell von O'Reilly et al. als drittes Modell über Unternehmenskultur, zeigt wie wichtig zusätzlich die Passung zwischen Unternehmenskultur und Individuum ist. Zusammen mit dem dritten Kapitel, „Das Individuum in der Organisation“, wurde aufgezeigt, welche Rolle das Individuum Mitarbeiter*in auf Veränderungen und die Kultur hat. Hier deuten vor allem die Erkenntnisse von Sauter et al (2018), Schiersmann & Thiel (2018) und Geramanis & Hutmacher (2020) daraufhin, dass die psycho-sozialen Faktoren der Mitarbeiter*innen in diesem Kontext vor allem „Selbstführung“, „Selbstorganisation“ und „Selbstverantwortung“ sind.

Als Basis und für die Erstellung des Fragebogens dienten Schmidt's (2008) Kernelemente und Grundannahmen: Unternehmenskultur besteht demnach daraus, dass Menschen miteinander agieren, in Beziehung zueinanderstehen, die Handlungen wahrgenommen, beobachtet und interpretiert werden (Schmidt, 2008, S.44). Auch wurden in diesem Zusammenhang die Einflussfaktoren auf die Unternehmenskultur untersucht. Die Führung gilt in bisherigen Forschungen, als eine der wichtigsten Einflussfaktoren (Kunert & Dittmann, 2020).

Im Rahmen der empirischen Arbeit wurde der Einfluss der Führungskraft am Rande behandelt. In den Ergebnissen zeigt sich, dass Teams und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit auch wertschätzend sind, wenn keine wertschätzende Führungskraft vorhanden ist. Auch zeigen die vorliegenden Daten, dass von den Führungskräften selbst ihr Einfluss auf die Unternehmenskultur als eher schwach oder mittel wahrgenommen wird. Diese Erkenntnis könnte für weitere Untersuchungen von Relevanz sein und steht auch Scheins (2003) Behauptung, dass der größte Einfluss vom Management ausgeht, entgegen.

Hierauf aufbauend wurden im Anschluss psycho-soziale Persönlichkeitsmerkmale und psycho-soziale Theorien, die für Beziehungen, Wahrnehmung und Interpretation von Relevanz sind, erläutert. Hierfür wurden Emotionen und Bedürfnisse (Reisyan, 2013), soziale Wahrnehmung (Frey & Irle, 2009, S50f.) sowie soziale Kompetenz (Hochbein, 2013, S. 458) im Rahmen der theoretischen Ausarbeitung angeführt. Wie sich im Rahmen der empirischen Arbeit gezeigt hat, kann davon ausgegangen werden, dass die psycho-sozialen Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter*innen einen Einfluss auf die Unternehmenskultur haben. Hierbei zeigt sich, dass dieser Einfluss sowohl positiv als auch negativ auf Team und Gruppenebene wahrgenommen wird: der positive Einfluss wird etwas höher eingeschätzt als der Negative. Auf Team- und Gruppenebene spiegelt dies die Forschungsergebnisse von Kodydek & Hochreiter (2013) und Bachmann (2019) wider. Auch in den Nennungen der Teilnehmer*innen bei der offenen Frage zu Hypothese 2 zeigt sich ein ähnliches Bild: So wurden bei den Beispielen, inwiefern sich die Zusammenarbeit verschlechterte, „emotionale Bedürfnisse“ mit 14 Nennungen und „Handlungen und Verhalten“ mit 13 Nennungen, nach „Kommunikation“ mit 27 Nennungen, genannt.

Darüber hinaus konnte auch aufgezeigt werden, dass ein psycho-sozialer Einfluss des Individuums Mitarbeiter*in, abteilungsübergreifend wahrgenommen wird. Hier ist die Ausprägung etwas geringer als auf Gruppenebene, jedoch auch signifikant. Betrachtet man Unternehmen als soziale Systeme, stützt dieses Ergebnis die Betrachtungsweise von Seeger (2020). Jedes Team als eigenes System betrachtet werden kann, dass wiederum mit anderen Systemen im Austausch ist. Die Nennungen der Teilnehmer*innen über die Gründe für eine verschlechterte Zusammenarbeit, decken sich mit den Theorien von Luhmann (2019), dass soziale System sich durch Kommunikation selbst erhalten und neu erfinden. Die meisten Beispiele der Teilnehmer*innen, inwiefern sich die

Zusammenarbeit verschlechtert, war bei Hypothese 2, mit 27 Nennungen in der Kategorie „Kommunikation“.

Geht man davon aus, dass die individuelle Wahrnehmung einen Einfluss auf das Verhalten und die Kommunikation hat (Frey & Irle, 2009, S.64) und dem die erlernte Hilflosigkeit (Campbell & Martinko, 1998, S.173) gegenübersteht, könnte der selbst wahrgenommene Einfluss bei Schwierigkeiten während Veränderungsprozessen (Angelini et al., 2021) eine Rolle spielen. Beide Hypothesen, die sich mit der eigenen Wahrnehmung des Individuums befassen (Hypothese 5 & 6), weisen eine Signifikanz auf. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass Mitarbeiter*innen sich ihres Verhaltens und ihres Einflusses sowohl auf Gruppen als auch auf Unternehmensebene bewusst sind. Spannend sind hier die Ergebnisse aus der Kreuztabelle 22, bei der die Unternehmensgröße dem wahrgenommenen Einfluss auf die Unternehmenskultur gegenübergestellt wurde. Wie auch auf dem dazugehörigen Balkendiagramm sichtbar zeigt sich, dass der wahrgenommene Einfluss auf die Unternehmenskultur mit steigender Mitarbeiter*innenanzahl sinkt.

Alle in dieser Arbeit aufgestellten Hypothesen weisen eine Signifikanz auf, was die Forschungsfrage stützt und somit davon ausgegangen werden kann, dass es einen Einfluss des Individuums Mitarbeiter*in auf die Unternehmenskultur gibt.

7.2 Limitierungen

Da es sich bei der Erfassung des Einflusses vom Individuum um eine Selbsteinschätzung handelte, besteht die Gefahr, dass Teilnehmer*innen im Rahmen von sozialer Erwünschtheit antworten, was die Ergebnisse verfälscht haben könnte (Moosbrugger & Kelava, 2020). In diesem Kapitel werden Effekte und Herausforderungen der hier vorliegenden Arbeit thematisiert.

Eine mögliche Fehlerquelle beim Antwortverhalten könnte Response-Bias darstellen. Hierbei geben die Testpersonen nicht wahrheitsgetreue Einschätzungen ab, sondern lassen sich von merkmalsfremden Gesichtspunkten leiten (Boßow-Thies & Krol, 2022, S.81f.). Besonders bei psychologischen Testungen kann das Antworten im Rahmen der sozialen Erwünschtheit zu starken Verzerrungen der Ergebnisse führen. Hierbei spielen vor allem die zwei Aspekte Selbsttäuschung und Fremdtäuschung eine entscheidende Rolle. Laut Literatur neigen Menschen dazu sich selbst möglichst von der besten Seite zu zeigen und deswegen im Rahmen von Tests die Antworten in eine günstige Richtung zu lenken. Hierbei werden soziale Normen und gesellschaftlich akzeptiertes Verhalten herangezogen und in diesem Sinne geantwortet. Da es in dieser Untersuchung zu Selbsteinschätzungen gekommen ist, gilt dies zu beachten (Boßow-Thies & Krol, 2022, S.82f.)

Einen wichtigen Faktor in der Betrachtung der Ergebnisse stellt die Tatsache dar, dass die Ergebnisse nur eine Momentaufnahme und abhängig von der Verfassung und dem aktuellen Stresslevel der Teilnehmer*innen sind. Zusätzlich könnte die Vorgabe von Skalen die Antwort beeinflusst haben (Kirchler & Hölzl, 2011, S.265ff.). Auch wenn im Rahmen dieser Arbeit statistische Testverfahren durchgeführt wurden, um die Signifikanz zu prüfen, sollte erwähnt werden, dass die Stichprobengröße von $N=166$ in Anbetracht der Grundgesamtheit sehr gering ist. (Bortz & Döring, 2006, S.627).

7.3 Interpretation, Diskussion und Implikation für die Praxis

Das Ziel dieser Arbeit war es, den Einfluss des Individuum Mitarbeiter*in auf die Unternehmenskultur zu untersuchen. Hierbei spielte es vom Forschungsbeginn an keine Rolle, in welche Richtung sich die Ergebnisse bewegen sollten. Die Ergebnisse sollten einen bisher noch nicht direkt beachteten Aspekt der Unternehmenskultur untersuchen. Wie im theoretischen Teil gut hervorgeht, kann ein Unternehmen als soziales Konstrukt betrachtet werden, indem jeder Teilnehmer*in einen Einfluss ausübt. Da dieser Aspekt aber bei den meisten Theorien nur am Rande beachtet wird, wurde diese Forschungsfrage gewählt. Nach Abschluss der empirischen Untersuchung kann folgendes Resümee gezogen werden:

Basierend auf den hier vorliegenden Ergebnissen, kann der Einfluss des Individuums Mitarbeiter*in als ein weiterer wichtiger Aspekt, bei der Betrachtung der Unternehmenskultur angesehen werden. Bisherige Theorien untersuchen zwar die Passung von Persönlichkeitsmerkmalen und der Unternehmenskultur, wie zum Beispiel bei dem Modell von O'Reilly et al. (1991) oder die Auswirkungen auf Teamebene bei Schiersmann & Thiel (2018) aber nicht unmittelbar den Einfluss auf die Unternehmenskultur. Zwar werden psycho-soziale Aspekte bei der Betrachtung von Unternehmen als soziales System vorgebracht, jedoch auch hier nicht auf der individuellen Ebene der Mitarbeiter*innen. Sicherlich birgt dies eine große Komplexität, da wie im theoretischen Teil dargelegt, jedes Individuum andere Persönlichkeitsmerkmale aufweist und Unternehmenskultur auch als die Summe der sozialen Interaktionen zu sehen ist. Dies könnte der Grund sein, warum der Aspekt Mitarbeiter*in bisher in den klassischen Theorien nicht als eigener Einflussfaktor auf die Unternehmenskultur angeführt ist. Nichtsdestotrotz könnte die Betrachtung des Individuums vor allem bei der Weiterentwicklung von Organisationen und Organisationsstrukturen spannende Erkenntnisse liefern. Geht man nach dem Phasenmodell von Frederic Laloux (2015) werden mit steigender Stufe der Organisation Themen wie Mitarbeiter*innenfokus und Selbstmanagement wichtig.

Auf Basis der hier vorliegenden Erkenntnisse empfiehlt es sich demnach die Mitarbeiter*innen als eigenen Einfluss bei der Betrachtung einer Unternehmenskultur anzuführen. Hier könnte es auch relevant sein, die Unternehmensgröße als eigenen Faktor zu bedenken. Wie sich in der Arbeit zeigt, sinkt der wahrgenommene Einfluss auf die Unternehmenskultur bei steigender Mitarbeiter*innenanzahl. Als einer der Gründe könnten

die vorherrschenden Strukturen sein, die auch de Molina et al. (2018) in ihrer Arbeit zu Agilität anführen. Für weitere Forschungen empfiehlt es sich, die Ursachen und auch Auswirkungen des wahrgenommenen Wahrnehmung Einflusses auf die Unternehmenskultur zu untersuchen. Dies könnte im Bereich der Kulturveränderungen spannende Erkenntnisse liefern.

Vor allem bei den Auswirkungen der Zusammenarbeit, scheint der wahrgenommene Einfluss beim Mitarbeitenden höher als bei den Führungskräften zu liegen, wie die Ergebnisse in dieser Arbeit zeigen. Auch bei Herausforderung der Zusammenarbeit im abteilungsübergreifenden Aspekt, scheinen die Mitarbeiter*innen selbst einen höheren Einfluss zu haben als die Führungskräfte. Betrachtet man die hier vorliegenden Ergebnisse in Bezug auf Kulturmaßnahmen, empfiehlt es sich Maßnahmen zu setzen, die die Mitarbeiter*innen direkt und auch individuell mit einbeziehen. In der bisherigen Praxis werden Kulturmaßnahmen oftmals im ersten Schritt über die Führungskräfte durchgeführt. Dies empfehlen zum Beispiel auch die Autoren Hackl et al. (2017). Diese Vorgehensweise stellen die hier vorliegenden Ergebnisse in Frage. Hinzu kommt, dass die hier befragten Führungskräfte ihren Einfluss schwach und mittel einschätzen, was die Erfolgsquote von Kulturmaßnahmen, die über die Führungskräfte ausgeführt werden in Frage stellt. Hierfür empfiehlt sich jedoch weitere Forschung, da in dieser Arbeit nicht näher auf das Thema Führung eingegangen wurde. Vor allem kommt die Frage auf, warum Führungskräfte ihren Einfluss geringer einschätzen als Mitarbeitende, wo sich in weiterer Folge vor allem qualitative Forschung anbieten würde. Das es jedoch positive Auswirkungen hat, wenn man Mitarbeiter*innen in den Fokus stellt, zeigen die Praxisbeispiele von Spilker (2016). Wie bei dem Beispiel der Firma Henkel, die als einen ihrer Kernwerte „Mitarbeiter*in“ haben, wird ersichtlich wie eine partizipative Strategie aussehen kann und welche Rolle Mitarbeiter*innen dabei haben.

Auch für die Personalentwicklung könnten die hier vorliegenden Ergebnisse spannende Erkenntnisse bieten. Neben fachlichen Schulungen könnten Schulungen im psychosozialen Bereich für die Mitarbeiter*innen einen Effekt auf die Unternehmenskultur haben. Dies stützen auch die Nennungen der Teilnehmer*innen, zu den Gründen für die Verschlechterung der Zusammenarbeit, wo die meisten Beispiele in den Kategorien „Kommunikation“, „Handlungen/Verhalten“ und „emotionale Bedürfnisse“ genannt wurden. Auch bei den Beispielen für die Ursachen, die das gesamte Teamgefüge beeinflusst haben, zeigt sich ein ähnliches Bild. Hier nannten die Teilnehmenden die meisten

Beispiele in den Kategorien „Handlungen/Verhalten“, „soziale Wahrnehmung“ und „soziale Kompetenz“. Für die Praxis könnte dies bedeuten, dass Schulungen und Workshops für Mitarbeitende in diesem Bereich die Zusammenarbeit verbessern könnten. Erkenntnisse über Maßnahmen hat man bisher schon auf Team und Gruppenebene untersucht, wie auch die in der Arbeit aufgeführten Erkenntnisse von Bachmann (2019) und Nerdinger et al. (2019) zeigen.

Auch für die zukunftsfähigen Weiterentwicklung von Unternehmen könnte dies ein wichtiger Aspekt sein. Basierend auf den Erkenntnissen von Sauter et al. (2018), Schiersmann & Thiel (2018) und Geramanis & Hutmacher (2018) die vor allem „Selbstführung“, „Selbstorganisation“ und „Selbstverantwortung“ als wichtige Kompetenzen der Zukunft betrachten, empfiehlt es sich diese Schwerpunkte im Bereich der Personalentwicklung abzudecken und die Mitarbeiter*innen beim Kompetenzerwerb zu fördern. Offen ist jedoch die Frage wie sich solche Maßnahmen im Hinblick auf Unternehmenskultur verhalten und wie diese in weiterer Folge auf die gesamte Organisation wirken. Hierzu empfehlen sich qualitative Langzeitstudien, um herauszufinden ob und welche Maßnahmen eine Auswirkung auf die Unternehmenskultur haben.

Da diese Erkenntnisse dieser Arbeit auf einer Stichprobe von N=166 Teilnehmer*innen basieren und eine subjektive Einschätzung abgefragt wurde, sollten weitere Untersuchungen zu dieser Thematik stattfinden. Im ersten Schritt wäre es spannend zu untersuchen, ob sich die Ergebnisse bei einer größeren Stichprobe decken oder ob es Unterschiede gibt.

Abschließend kann zusammenfassend festgestellt werden, dass der Einfluss des Individuums Mitarbeiter*in größer zu sein scheint als bisher angenommen. Was für weitere Forschungen eine Bandbreite an Möglichkeiten eröffnet, wie bei der Diskussion und dem Ausblick bei den einzelnen Schwerpunkten dargelegt.

Literaturverzeichnis

- Abels, Heinz (2001). Herbert Blumer: Symbolischer Interaktionismus. In Heinz Abels (Hrsg.). *Interaktion, Identität, Präsentation: Kleine Einführung in interpretative Theorien der Soziologie* Hagener Studententexte zur Soziologie. (S. 41–54). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Online: https://doi.org/10.1007/978-3-322-95668-2_2 [Abruf am 05.10.2022].
- Abels, Heinz (2020). *Soziale Interaktion*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Alipour, Jean-Victor/Langer, Christina/O`Kane, Layla (2021). Wird uns das Homeoffice erhalten bleiben? ifo Schnelldienst, (74).
- Allport, Floyd H. (1955). Theories of perception and the concept of structure: A review and critical analysis with an introduction to a dynamic-structural theory of behaviour. John Wiley & Sons Inc, 304–361.
- Alvesson, Mats/Sveningsson, Stefan (2008). *Changing Organizational Culture*. New York, USA: Routledge.
- Angelini, Eva/Wolf, Axel/Wijk, Helle/Brisby, Helena/Baranto, Adad (2021). The impact of implementing a person-centred pain management intervention on resistance to change and organizational culture. *BMC Health Services Research*, 21(1), 1323.
- Asendorpf, Jens B. (2019). *Persönlichkeitspsychologie für Bachelor (4.)*. unveröffentlicht: Springer.
- Atteslander, Peter (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung (13. Auflage)*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Azim, Syed et al. (2010). The importance of soft skills in complex projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(3), 387–401.
- Bachmann, Thomas (2019). Gruppenintelligenz – gemeinsam sind wir besser? Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 50(4), 397–411.
- Berenbold, Sandra/Dilchert, Birgit/Sippel, Beate/Backes, Jan-Oliver (2021). Erfolgsfaktor starke Unternehmenskultur. *Pflegezeitschrift*, 74(1), 10–13.
- Bonin, Holger/Gregory, Terry/Zierahn, Ulrich (2015). Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland: Endbericht.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicole (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler*, 14. Aufl. Berlin: Springer.
- Boßow-Thies, Silvia/Krol, Bianca (Hrsg.) (2022). *Quantitative Forschung in Masterarbeiten: Best-Practice-Beispiele wirtschaftswissenschaftlicher Studienrichtungen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-35831-0> [Abruf am 29.11.2022].
- Brocher, Tobias (2015). *Gruppenberatung und Gruppendynamik (2.)*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016). *Wertewelten Arbeiten 4.0*.

- Campbell, Constance R./Martinko, Mark J. (1998). An Integrative Attributional Perspective of Empowerment and Learned Helplessness: A Multimethod Field Study. *Journal of Management*, (Vol.24 No.2), 173–200.
- Cuadra-Peralta, Alejandro Adrian/Veloso-Besio, Constanza/Iribaren, Jose/Pinto, Rodrigo (2017). Intervention for supervisors, based on social skills and leadership, in order to improve organizational climate perception and organizational performance outcomes. *Journal of Organizational Change-Management*, 30(2), 281–292.
- de Molina/Kaiser/Widuckel (2018). *Kompetenzen der Zukunft - Arbeit 2030*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Decker, Oliver (Hrsg.) (2018). *Sozialpsychologie und Sozialtheorie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Online: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-531-19564-3> [Abruf am 23.08.2022].
- Di Fabio, Annamaria/Cheung, Fanny M./Peiro, Jose Maria (2020). Editorial to special issue “Personality and individual differences and healthy organizations” *ences*. *Personality and Individual Differences*, 166.
- Downey, Luke A./Roberts, Jason/Stough, Con (2011). Workplace Culture Emotional Intelligence and Trust in the Prediction of Workplace Outcomes. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, (Vol. 6, Issue 1).
- Drucker, Peter F. (2000). *Die Kunst des Managements (2.)*. München: Econ Verlag.
- Ebert-Steinhübel, Anja (2021). Individuum versus Kollektiv. In *Learning Leadership: Führung lebenslang neu lernen* (S. 63–115). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: https://doi.org/10.1007/978-3-658-34495-5_2.
- Edeling, Thomas (2012). Individuum und Organisation – Konformisten, Agenten und andere Fiktionen. In Sascha Armutat/Achim Seisreiner (Hrsg.). *Differentielles Management: Individualisierung und Organisation in systemischer Kongruenz* (S. 3–14). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online: https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4517-4_1.
- Ernst, Holger (2003). Unternehmenskultur und Innovationserfolg — Eine empirische Analyse. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 55(1), 23–44.
- Fischer, Dennis (2022). *Future Work Skills. Die 9 wichtigsten Kompetenzen für deine berufliche Zukunft*. Offenbach: Gabal.
- Frey, Carl Benedikt/Osborne, Michael A. (2013). *The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?* Oxford Martin School, working paper No.7.
- Frey, Martin/Irle, Martin (2009). *Theorien der Sozialpsychologie, Kognitive Theorien (1) (2.)*. Bern: Hans Huber Verlag.
- Geramanis, Olaf/Hutmacher, Stefan (2020). *Der Mensch in der Selbstorganisation*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Geser, Hans (1990). Organisationen als soziale Akteure. *Zeitschrift für Soziologie*, 19(6), 401–417.

- Ghadiri, Argang/Habermacher, Andreas/Peters, Theo (2013). Neuroleadership: A Journey Through the Brain for Business Leaders. Springer Science & Business Media.
- Graf, Andrea (2002). Schlüsselqualifikation Soziale Kompetenz - eine Vergleichsstudie in deutschen und US-amerikanischen Versicherungsunternehmen. Zeitschrift für Personalforschung, 3(16). Online: https://www.wiso-net.de/document/ZFP__302c10a8357683fa4f968b9fc193735d1506ec2f [Abruf am 05.10.2022].
- Grugulis, Irena/Vincent, Steven (2009). Whose skills is it anyway? „soft“ skills and polarization. Work, Employment & Society, (Vol.23, No. 4), 597–615.
- Hackl, Benedikt/Wagner, Marc/Attmer, Lars/Baumann (2017). New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hannon, Geraldine/Nadler, Joel (2013). Organizational Culture. In The Encyclopedia of Cross-Cultural Psychology.
- Hehn, Sven von/Cornelissen, Nils I./Braun, Claudia (2021). Kulturwandel in Organisationen (2.). Berlin: Springer.
- Hintz, Asmus J./Graevenstein, Jan (2020). Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz (5.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hochbein, Marko (2013). Soziale Kompetenz – was ist das? Organisationsberatung, Supervision, Coaching, (4/2013), 447–460.
- Homma, Norbert/Bauschke, Rafael/Hofmann, Laila Maija (2014). Einführung Unternehmenskultur - Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Horenburg, M. (2018). „Soft skills“. Journal für Ästhetische Chirurgie, 11(1), 40–43.
- Jacobs, Miriam (2015). Cultural Impact on Lean Six Sigma and Corporate Success: Causal Analyses Considering the Effects of National Culture and Leadership. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Online: <https://link.springer.com/10.1007/978-3-658-07340-4> [Abruf am 16.02.2023].
- Jobst-Jürgens, Vanessa (2020). New Work. Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen - eine empirische Betrachtung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kieser, Alfred/Ebers, Mark (2019). Organisationstheorien 8. Aufl. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Kirchler, Erich/Hölzl, Erik (2011). Arbeits- und Organisationspsychologie (3. Auflage). Wien: Facultas.
- Kirkman, Bradley L./Lowe, Kevin B./Gibson, Cristina B. (2006). A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. Journal of International Business Studies, (37), 185–320.
- Kodydek, Georg/Hochreiter, Ronald (2013). The Influence of Personality Characteristics on Individual Competencies of Work Group Members: A Cross-cultural Study. Organizacija, 46(5), 196–204.

- Kolman, Ludek/Noorderhaven, Niels G./Hofstede, Geert/Dienes, Elisabeth (2002). Cross-cultural differences in Central Europe. *Journal of Managerial Psychology*, (Vol. 18, No.1), 76–88.
- Kroeber, A.L. (Alfred Louis)/Kluckhohn, Clyde (1952). *Culture; a critical review of concepts and definitions*. Vintage Books: Cambridge, Mass., The Museum. Online: <http://archive.org/details/culturecriticalr00kroe> [Abruf am 13.02.2023].
- Kunert, Sebastian/Dittmann, Sarah (2020). Die Bedeutung des Teamklimas in Relation zu Organisationskultur, Führungsrepertoire und Motivation. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 27(2), 169–183.
- Ladley, Daniel/Wilkinson, Ian/Young, Louise (2015). The impact of individual versus group rewards on work group performance and cooperation: A computational social science approach. *Journal of Business Research*, (68), 2412–2425.
- Laloux, Frederic (2015). *Reinventing Organizations*. München: Vahlen Verlag.
- Landis, Blaine (2015). Personality and Social Networks in Organizations: A Review and Future Directions. *Journal of Organizational Behaviour*, 37.
- Lang, Rainhart/Schmidt, Annett (2007). *Individuum und Organisation*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Leiner, Dominik/Leiner, Stefanie (2022). Funktionsumfang von SoSci Survey. SoSci der online Fragebogen. Online: <https://www.sosicurvey.de/de/features> [Abruf am 13.09.2022].
- Li, Kai/Liu, Xing/Mai, Feng/Zhang, Tengfei (2021). The Role of Corporate Culture in Bad Times: Evidence from the COVID-19 Pandemic. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 56(7), 2545–2583.
- Marin-Zapata, Sara Isabel/Román-Calderón, Juan Pablo/Robledo-Ardila, Cristina/Jaramillo-Serna, Maria Alejandra (2022). Soft skills, do we know what we are talking about? *Review of Managerial Science*, 16(4), 969–1000.
- Martinko, Mark J./Gardner, William L. (1982). Learned Helplessness: An Alternative Explanation for Performance Deficits. *The Academy of Management Review*, (Vol. 7, No.2), 195–204.
- Mayring, Philipp (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Meyer, John P./Hecht, Tracy D./Gill, Hajinder/Toplonytsky, Laryssa (2010). Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behaviour*, (76), 458–473.
- Minkov, Michael/Hofstede, Geert (2014). A replication of Hofstede's uncertainty avoidance dimension across nationally representative samples from Europe. *International Journal of Cross-Cultural Management*, (Vol. 14(2)), 161–171.
- Mohr, N./Büning, N./Hess, U./Fröbel, A.M. (2010). Im Spannungsfeld von Individuum und Gemeinschaft. In *Herausforderung Transformation* Wiesbaden: Springer.

- Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4.). Heidelberg: Springer Berlin.
- Nikolic, Milan/Vukonjanski, Jelena/Nedeljkovic, Milena/Hadzic, Olga/Terek, Edit (2014). The relationships between communication satisfaction, emotional intelligence, and the Globe organizational culture dimensions of middle managers in Serbian organizations. *Journal of East European Management Studies*, (Vol. 19, Issue 4), 387–412.
- O'Reilly, Charles A./Chatman, Jennifer/Caldwell, David F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, (34 (3)), 487–516.
- Owens, Robert G./Steinhoff, Carl R. (1989). Towards a Theory of Organisational Culture. *Journal of Educational Administration*, 27(3). Online: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000002462> [Abruf am 13.02.2023].
- Pittrof, Matthias (2011). *Die Bedeutung der Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für Hidden Champions* | SpringerLink. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Reisyan, Garo D. (2013). *Neuro-Organisationskultur, Moderne Führung orientiert an Hirn- und Emotionsforschung*. Heidelberg: Springer Gabler.
- Ringeisen, Tobias/Genkova, Petia/Leong, Frederick T.L. (2021). *Handbuch Stress und Kultur* (2.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Sarica, Ruth Maria (2020). *Gesunde Führung in der VUKA-Welt*. Freiburg: Haufe Verlag.
- Sauter, Roman/Sauter, Werner/Wolfing, Roland (2018). *Agile Werte- und Kompetenzentwicklung. Wege in eine neue Arbeitswelt*. Berlin: Springer Gabler.
- Schein, Edgar H. (2003). *Organisationskultur* (3.). Bergisch Gladbach: EHP - Edition Humanistische Psychologie.
- Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich (2018). *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen* (5.). unveröffentlicht: Springer VS.
- Schmidt, Siegfried J. (2008). *Unternehmenskultur, die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen* (4.). Weilerswist: VelbrückWissenschaft.
- Schreyögg, Georg/Geiger, Daniel (2016). *Organisation, Grundlagen moderner Organisationsgestaltung* (6.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2020). *Management, Grundlagen der Unternehmensführung* (8.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim (2019). *HR-Trends*. Freiburg: Haufe Verlag.
- Schulz, Andreas (2010). Selbstreflexion und soziale Kompetenz. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 17(4), 361–371.
- Seeger, Tom (2020). *Das agile Team steuert sich selbst*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Seelheim, Tanja/Witte, Erich H. (2007). Teamfähigkeit und Performance. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 38(1), 73–95.
- Spilker, Martin (2016). Am Puls des Erfolges. 10 Gebote für eine wertvolle Unternehmenskultur. Freiburg: Haufe-Lexware Verlag.
- Teräväinen, Ville Juhani/Junnonen, Juha-Matti/Ali-Löytty, Simo (2018). Organizational Culture: Case of the Finnish Construction Industry. Construction Economics and Building, 18(1), 48–69.
- Thomas, Alexander (2021). Interkulturelle Handlungskompetenz | SpringerLink (2.). Wiesbaden: Springer Fachmedien. Online: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-34103-9> [Abruf am 29.08.2022].
- Treier, Michael (2019). Wirtschaftspsychologische Grundlagen für Personalmanagement. Berlin: Springer.
- Vivian Tang, Hui-Wen/Yin, Mu-Shang/Nelson, Darwin B. (2010). The relationship between emotional intelligence and leadership practices: A cross-cultural study of academic leaders in Taiwan and the USA. Journal of Managerial Psychology, 25(8), 899–926.
- Wiener, Melanie (2017). Open Foresight und Unternehmenskultur. Organisationskulturelle Voraussetzungen für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Zia Qamar, Muhammad/Naveed, Muhammad/Bashir, Muhammad Adnan/Shamsi, Aamir Feroz (2020). The interaction of situational factors on individual factors and self-development. European Journal of Training and Development, (Vol. 44, No. 4/5), 509–530.
- Zoller, Karen/Nussbaumer, Paul (2019). Persönlichkeitsbewusste Mitarbeiterführung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasenmodell Laloux (eigene Darstellung nach Laloux und Sauter et al.)	6
Abbildung 2: Vier-Quadranten-Modell nach Laloux (2015), eigene Darstellung	8
Abbildung 3: Drei Ebenen der Unternehmenskultur (in Anlehnung an Schein 2003, S.31)	12
Abbildung 4: Wirkungsweisen innerhalb der Organisation (in Anlehnung an Schiersmann & Thiel, 2018)	18
Abbildung 5: Organisation als kollektives Wir (Ebert-Steinhübel, 2021, S.65)	25
Abbildung 6: Klassifikationen von Belbins Teamrollen und Konfliktlinien (in Anlehnung an Schiersmann und Thiel, 2018, S.250)	29
Abbildung 7: Rücklaufstatistik Online-Fragebogen, eigene Darstellung	41
Abbildung 8: Übersicht Teilnehmer*innen Geschlecht, (N=166), eigene Darstellung	42
Abbildung 9: Fehlerbalken Hypothese 1, eigene Darstellung	47
Abbildung 10: Fehlerbalken Hierarchie, eigene Darstellung	48
Abbildung 11: soziale Kompetenz und positiver Einfluss, eigene Darstellung	51
Abbildung 12: Einfluss geringer sozialer Kompetenz, eigene Darstellung	51
Abbildung 13: Übersicht Inhaltsanalyse H2, eigene Darstellung	53
Abbildung 14: Übersicht Inhaltsanalyse H3, eigene Darstellung	57
Abbildung 15: 95% CI Einfluss Gruppenebene, Diagramm, eigene Darstellung	60
Abbildung 16: Häufigkeitsanalyse Einfluss auf die Unternehmenskultur, eigene Darstellung	61
Abbildung 17: Übersicht wahrgenommener Einfluss auf die Unternehmenskultur, eigene Darstellung	62
Abbildung 18: Balkendiagramm Zusammenarbeit bei nicht wertschätzender Führung, eigene Darstellung	64
Abbildung 19: Balkendiagramm Führung 2, eigene Darstellung	65
Abbildung 20: Kreuztabelle Hierarchie und Einfluss auf die Unternehmenskultur, eigene Darstellung	67
Abbildung 21: Balkendiagramm Kreuztabelle Einfluss U-Kultur & Unternehmensgröße, % Werte, eigene Darstellung	69

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Erklärte Gesamtvarianz, Hauptkomponentenanalyse.....	40
Tabelle 2: Rotierte Komponentenmatrix	40
Tabelle 3: Übersicht Alter	42
Tabelle 4: Übersicht Hierarchie	43
Tabelle 5: Übersicht Unternehmensgröße	43
Tabelle 6: Übersicht Zugehörigkeit	44
Tabelle 7: Übersicht Herkunft der Teilnehmenden.....	44
Tabelle 8: t-Test Hypothese 1	45
Tabelle 9: Signifikanztest Hypothese 1	46
Tabelle 10: Effektgröße bei einer Stichprobe.....	46
Tabelle 11: Soziale Kompetenz.....	50
Tabelle 12: Geringe Soziale Kompetenz	50
Tabelle 13: t-Test soziale Kompetenz.....	52
Tabelle 16: t-Test soziale Kompetenz, ohne Führungskräfte ohne direkten Vorgesetzten	55
Tabelle 15: t-Test Hypothese 4.....	59
Tabelle 15: t-Test Hypothese 4, ohne Führungskräfte ohne direkten Vorgesetzten	60
Tabelle 16: Häufigkeitsanalyse Gesamt	61
Tabelle 17: t-Test Hypothese 5.....	62
Tabelle 16: Häufigkeitsanalyse, ohne Führungskräfte ohne direkten Vorgesetzten	63
Tabelle 17: t-Test Hypothese 5, ohne Führungskräfte ohne direkten Vorgesetzten	63
Tabelle 18: Häufigkeitsanalyse, Zusammenarbeit bei nicht wertschätzender Führung	64
Tabelle 19: Häufigkeitsanalyse Zusammenarbeit bei nicht wertschätzender Führung	65
Tabelle 20: t-Test Einfluss Führungskräfte auf Teamebene.....	65
Tabelle 21: Kreuztabelle Einfluss U-Kultur & Hierarchie	66
Tabelle 21: Kreuztabelle Einfluss U-Kultur & Hierarchie	67

Anhang

Fragebogen

Seite 01

Start

Lieber Teilnehmende,

das Thema Unternehmenskultur ist seit vielen Jahren ein wichtiges Thema in Forschung und Wirtschaft. Im Rahmen meiner Masterarbeit untersuche ich dieses Thema weiter.

Die Dauer der Umfrage beträgt für Sie ca. 5 Minuten und die Datenerhebung erfolgt völlig anonym und rein für Forschungszwecke. Daten an Dritte werden auch auf keinen Fall weitergegeben.

Sollten Sie noch Interesse zum Forschungsthema haben bzw. Informationen zur Umfrage benötigen, können Sie mich gerne unter erika.giesbrecht@mail.fernfh.ac.at kontaktieren.

Ihnen danke ich herzlich für Ihre Unterstützung!

Viele Grüße,
Erika Giesbrecht

Seite 02

H1

In diesem Abschnitt wird der Einfluss von Mitarbeiter:innen auf die Unternehmenskultur untersucht. Als Unternehmenskultur wird das soziale Miteinander (i.e. Zusammenarbeit, Kommunikation, Respekt, Wertschätzung und Kooperationsfähigkeit) unter den Mitarbeiter:innen beschrieben. Da es sich um psychologische und soziale Aspekte handelt, denken Sie bei den Fragen bitte an Situationen aus Ihrem Arbeitsalltag. Hierbei bezieht sich die Beobachtung auf Kolleg:innen ohne Führungsfunktion.

1. In welchem Ausmaß haben Sie erlebt, dass Kolleg:innen einen positiven Einfluss auf das Miteinander, die Zusammenarbeit und die Kooperation innerhalb des Unternehmens genommen haben?

- kein
- schwach
- mittel
- hoch
- sehr hoch

2. In welchem Ausmaß haben Sie erlebt, dass Kolleg:innen einen negativen Einfluss auf das Miteinander, die Zusammenarbeit und die Kooperation innerhalb des Unternehmens genommen haben?

- kein
- schwach
- mittel
- hoch
- sehr hoch

3. In welchem Ausmaß hat dies auch Ihre Beziehungen im Arbeitsumfeld (über die eigene Abteilung hinaus) positiv beeinflusst und sich dadurch das Miteinander verbesserte?

- kein
- schwach
- mittel
- hoch
- sehr hoch

4. In welchem Ausmaß hat dies auch Ihre Beziehungen im Arbeitsumfeld (über die eigene Abteilung hinaus) negativ beeinflusst und sich dadurch das Miteinander verschlechtert?

- kein
- schwach
- mittel
- hoch
- sehr hoch

5. Haben Sie schon erlebt, dass die Zusammenarbeit der Kollegen:innen untereinander wertschätzend war, auch wenn Sie mit einer nicht wertschätzenden Führung konfrontiert waren?

- Ja
- Nein
- keine Angabe

6. Haben Sie schon einmal erlebt, dass Mitarbeiter:innen verschiedener Abteilungen gut zusammenarbeiten konnten, obwohl die jeweiligen Führungskräfte der zwei Abteilungen keine gute Beziehung zueinander hatten?

- Ja
- Nein
- keine Angabe

Seite 03
H2

In diesem Abschnitt geht es um soziale Kompetenzen.
Soziale Kompetenz gehört laut Wissenschaft zu den Handlungskompetenzen eines Menschen. Sie beinhaltet auf der einen Seite Selbstorganisationsfähigkeiten und im beruflichen Kontext Identifikation, Kooperationsfähigkeit und Konfliktfähigkeit.

7. Haben Sie schon erlebt, dass sich durch Kollegen:innen, die eine hohe soziale Kompetenz aufweisen, die Atmosphäre abteilungsübergreifend in Ihrem beruflichen Umfeld positiv verändert hat?

- Ja
- Nein
- keine Angabe

8. In welchem Ausmaß hat dies auch Ihre Zusammenarbeit mit anderen verbessert?

- kein
- schwach
- mittel
- hoch
- sehr hoch

9. Haben Sie schon erlebt, dass sich durch Kollegen:innen, die eine geringe soziale Kompetenz aufweisen, die Atmosphäre abteilungsübergreifend in Ihrem beruflichen Umfeld negativ verändert hat?

- Ja
- Nein
- keine Angabe

10. In welchem Ausmaß hat dies auch Ihre Zusammenarbeit mit anderen verschlechtert?

- kein
- schwach
- mittel
- hoch
- sehr hoch

Inwiefern hat sich die Zusammenarbeit verschlechtert?

Nennen Sie bitte Beispiele.

11. Konnten Sie schon beobachten, dass es trotz hoher sozialer Kompetenz von Kollegen:innen keinen positiven Einfluss auf die Unternehmenskultur gab?

- Ja
- Nein
- keine Angabe

12. Konnten Sie schon beobachten, dass es trotz geringer sozialer Kompetenz von Kollegen:innen keinen negativen Einfluss auf die Unternehmenskultur gab?

- Ja
- Nein
- keine Angabe

13. Haben Sie schon erlebt, dass sich Ihr Teamgefüge durch eine:n neue:n Kolleg:in positiv verändert hat?

- Ja
- Nein
- keine Angabe

14. Haben Sie schon erlebt, dass sich Ihr Teamgefüge durch eine:n neue:n Kolleg:in negativ verändert hat?

- Ja
- Nein
- keine Angabe

15. Was waren die Ursachen, die das gesamte Teamgefüge negativ beeinflusst haben?

Nennen Sie bitte Beispiele

16. Wie stark schätzen Sie den Einfluss Ihres Verhaltens auf Ihr Team ein?

- kein
- schwach
- mittel
- hoch
- sehr hoch

17. Wie stark schätzen Sie den Einfluss Ihres Verhaltens auf Ihre Arbeitsgruppen (z.B. Projekte) ein?

- kein
- schwach
- mittel
- hoch
- sehr hoch

18. Ich habe das Gefühl, dass ich durch meinen Einfluss die Unternehmenskultur verändern kann?

- Ja
- Nein
- keine Angabe

19. Wie stark schätzen Sie den Einfluss Ihres Verhaltens auf die Unternehmenskultur ein?

- kein
- schwach
- mittel
- hoch
- sehr hoch

20. Welches Geschlecht haben Sie?

- Weiblich
- Männlich
- Divers

21. Wie alt sind Sie?

[Bitte auswählen] ▼

22. In welchem Land leben Sie derzeit?

- Deutschland
- Österreich
- Schweiz
- Anderes Land:

23. Welchen Bildungsabschluss haben Sie?

Bitte wählen Sie den höchsten Bildungsabschluss, den Sie bisher erreicht haben.

- kein Abschluss
- Schüler:in
- Volks-, Hauptschulabschluss, Quali
- Mittlere Reife, Realschul- oder gleichwertiger Abschluss
- Abgeschlossene Lehre
- Fachabitur, Fachhochschulreife
- Abitur, Hochschulreife
- Fachhochschul-/Hochschulabschluss
- Anderer Abschluss, und zwar:

24. Was machen Sie beruflich?

- Keine Beschäftigung
- Student:in
- Lehrling in Ausbildung
- Geringfügig
- Teilzeit
- Vollzeit (ab 38,5 Stunden)

25. In welcher Funktion sind Sie derzeit tätig?

[Bitte auswählen] ▼

26. Wie lange sind Sie bei Ihrem aktuellen Arbeitgeber beschäftigt?

[Bitte auswählen] ▼

27. Wie viele Angestellte sind bei Ihrem Arbeitgeber aktuell beschäftigt?

[Bitte auswählen] ▼

Codebuch

Variable	Variable Label	Response Code
CASE	Interview-Nummer (fortlaufend)	
SERIAL	Seriennummer (sofern verwendet)	
REF	Referenz (sofern im Link angegeben)	
QUESTNNR	Fragebogen, der im Interview verwendet wurde	
MODE	Interview-Modus	
STARTED	Zeitpunkt zu dem das Interview begonnen hat (Europe/Berlin)	
H101	Einfluss positiv	1
H101	Einfluss positiv	2
H101	Einfluss positiv	3
H101	Einfluss positiv	4
H101	Einfluss positiv	5
H101	Einfluss positiv	-9
H102	Einfluss negativ	1
H102	Einfluss negativ	2
H102	Einfluss negativ	3
H102	Einfluss negativ	4
H102	Einfluss negativ	5
H102	Einfluss negativ	-9
H103	Einfluss B positiv	1
H103	Einfluss B positiv	2
H103	Einfluss B positiv	3
H103	Einfluss B positiv	4
H103	Einfluss B positiv	5
H103	Einfluss B positiv	-9
H104	Einfluss B negativ	1
H104	Einfluss B negativ	2
H104	Einfluss B negativ	3
H104	Einfluss B negativ	4
H104	Einfluss B negativ	5
H104	Einfluss B negativ	-9
H105	Führung	1
H105	Führung	2
H105	Führung	3
H105	Führung	-9
H106	Führung 2	1
H106	Führung 2	2
H106	Führung 2	3
H106	Führung 2	-9
H201	soziale Kompetenz	1
H201	soziale Kompetenz	2
H201	soziale Kompetenz	3
H201	soziale Kompetenz	-9
H202	Einfluss Zusammenarbeit	1
H202	Einfluss Zusammenarbeit	2
H202	Einfluss Zusammenarbeit	3
H202	Einfluss Zusammenarbeit	4
H202	Einfluss Zusammenarbeit	5
H202	Einfluss Zusammenarbeit	-9
H203	geringe S Kompetenz	1
H203	geringe S Kompetenz	2
H203	geringe S Kompetenz	3
H203	geringe S Kompetenz	-9
H204	Einfluss Zusammenarbeit	1
H204	Einfluss Zusammenarbeit	2
H204	Einfluss Zusammenarbeit	3

H204	Einfluss Zusammenarbeit	4
H204	Einfluss Zusammenarbeit	5
H204	Einfluss Zusammenarbeit	-9
H205	Auswirkungen: Anzahl der Nennungen	
H205x01	Auswirkungen: Nennung 1	
H205x02	Auswirkungen: Nennung 2	
H206	keinen Einfluss positiv	1
H206	keinen Einfluss positiv	2
H206	keinen Einfluss positiv	3
H206	keinen Einfluss positiv	-9
H207	keinen Einfluss negativ	1
H207	keinen Einfluss negativ	2
H207	keinen Einfluss negativ	3
H207	keinen Einfluss negativ	-9
H301	Gruppe positiv	1
H301	Gruppe positiv	2
H301	Gruppe positiv	3
H301	Gruppe positiv	-9
H302	Gruppe negativ	1
H302	Gruppe negativ	2
H302	Gruppe negativ	3
H302	Gruppe negativ	-9
H303	Veränderung negativ: Anzahl der Nennungen	
H303x01	Veränderung negativ: Nennung 1	
H303x02	Veränderung negativ: Nennung 2	
H303x03	Veränderung negativ: Nennung 3	
H303x04	Veränderung negativ: Nennung 4	
H401	Einfluss Teamebene	1
H401	Einfluss Teamebene	2
H401	Einfluss Teamebene	3
H401	Einfluss Teamebene	4
H401	Einfluss Teamebene	5
H401	Einfluss Teamebene	-9
H402	Einfluss Gruppenebene	1
H402	Einfluss Gruppenebene	2
H402	Einfluss Gruppenebene	3
H402	Einfluss Gruppenebene	4
H402	Einfluss Gruppenebene	5
H402	Einfluss Gruppenebene	-9
H501	Kultur verändern	1
H501	Kultur verändern	2
H501	Kultur verändern	3
H501	Kultur verändern	-9
H502	Einfluss UKultur	1
H502	Einfluss UKultur	2
H502	Einfluss UKultur	3
H502	Einfluss UKultur	4
H502	Einfluss UKultur	5
H502	Einfluss UKultur	-9
SD01	Geschlecht	1
SD01	Geschlecht	2
SD01	Geschlecht	3
SD01	Geschlecht	-9
SD03	Alter (Kategorien, 5 Jahre)	1
SD03	Alter (Kategorien, 5 Jahre)	2
SD03	Alter (Kategorien, 5 Jahre)	3

SD03	Alter (Kategorien, 5 Jahre)	4
SD03	Alter (Kategorien, 5 Jahre)	-9
SD07	Land (D/A/CH)	1
SD07	Land (D/A/CH)	2
SD07	Land (D/A/CH)	3
SD07	Land (D/A/CH)	4
SD07	Land (D/A/CH)	-9
SD07_04	Land (D/A/CH): Anderes Land	
SD11	Formale Bildung (einfach)	1
SD11	Formale Bildung (einfach)	9
SD11	Formale Bildung (einfach)	3
SD11	Formale Bildung (einfach)	4
SD11	Formale Bildung (einfach)	5
SD11	Formale Bildung (einfach)	6
SD11	Formale Bildung (einfach)	7
SD11	Formale Bildung (einfach)	8
SD11	Formale Bildung (einfach)	10
SD11	Formale Bildung (einfach)	-9
SD11_10	Formale Bildung (einfach): Anderer Abschluss, und zwar	
SD14	Beschäftigung: Ausweichoption (negativ) oder Anzahl ausge	
SD14_02	Beschäftigung: Keine Beschäftigung	1
SD14_02	Beschäftigung: Keine Beschäftigung	2
SD14_01	Beschäftigung: Student:in	1
SD14_01	Beschäftigung: Student:in	2
SD14_06	Beschäftigung: Lehrling in Ausbildung	1
SD14_06	Beschäftigung: Lehrling in Ausbildung	2
SD14_03	Beschäftigung: Geringfügig	1
SD14_03	Beschäftigung: Geringfügig	2
SD14_04	Beschäftigung: Teilzeit	1
SD14_04	Beschäftigung: Teilzeit	2
SD14_05	Beschäftigung: Vollzeit (ab 38,5 Stunden)	1
SD14_05	Beschäftigung: Vollzeit (ab 38,5 Stunden)	2
SD16	Zugehörigkeit	1
SD16	Zugehörigkeit	2
SD16	Zugehörigkeit	3
SD16	Zugehörigkeit	4
SD16	Zugehörigkeit	5
SD16	Zugehörigkeit	6
SD16	Zugehörigkeit	-9
SD17	Hierarchie	1
SD17	Hierarchie	2
SD17	Hierarchie	3
SD17	Hierarchie	-9
SD18	Unternehmensgröße	1
SD18	Unternehmensgröße	2
SD18	Unternehmensgröße	3
SD18	Unternehmensgröße	4
SD18	Unternehmensgröße	-9
TIME001	Verweildauer Seite 1	
TIME002	Verweildauer Seite 2	
TIME003	Verweildauer Seite 3	
TIME004	Verweildauer Seite 4	
TIME005	Verweildauer Seite 5	
TIME006	Verweildauer Seite 6	
TIME_SUM	Verweildauer gesamt (ohne Ausreißer)	
MAILSENT	Versandzeitpunkt der Einladungsmail (nur für nicht-anonyme)	

LASTDATA	Zeitpunkt als der Datensatz das letzte mal geändert wurde	
FINISHED	Wurde die Befragung abgeschlossen (k	0
FINISHED	Wurde die Befragung abgeschlossen (k	1
Q_VIEWER	Hat der Teilnehmer den Fragebogen nu	0
Q_VIEWER	Hat der Teilnehmer den Fragebogen nu	1
LASTPAGE	Seite, die der Teilnehmer zuletzt bearbeitet hat	
MAXPAGE	Letzte Seite, die im Fragebogen bearbeitet wurde	
MISSING	Anteil fehlender Antworten in Prozent	
MISSREL	Anteil fehlender Antworten (gewichtet nach Relevanz)	
TIME_RSI	Maluspunkte für schnelles Ausfüllen	
DEG_TIME	Maluspunkte für schnelles Ausfüllen	

Response Label	Variable Type	Input Type
	METRIC	TXT
	TEXT	TXT
	TEXT	TXT
	TEXT	TXT
	TEXT	TXT
1)	TIME	TXT
kein	NOMINAL	MC
schwach	NOMINAL	MC
mittel	NOMINAL	MC
hoch	NOMINAL	MC
sehr hoch	NOMINAL	MC
nicht beantwortet	NOMINAL	MC
kein	NOMINAL	MC
schwach	NOMINAL	MC
mittel	NOMINAL	MC
hoch	NOMINAL	MC
sehr hoch	NOMINAL	MC
nicht beantwortet	NOMINAL	MC
kein	NOMINAL	MC
schwach	NOMINAL	MC
mittel	NOMINAL	MC
hoch	NOMINAL	MC
sehr hoch	NOMINAL	MC
nicht beantwortet	NOMINAL	MC
kein	NOMINAL	MC
schwach	NOMINAL	MC
mittel	NOMINAL	MC
hoch	NOMINAL	MC
sehr hoch	NOMINAL	MC
nicht beantwortet	NOMINAL	MC
Ja	NOMINAL	MC
Nein	NOMINAL	MC
keine Angabe	NOMINAL	MC
nicht beantwortet	NOMINAL	MC
Ja	NOMINAL	MC
Nein	NOMINAL	MC
keine Angabe	NOMINAL	MC
nicht beantwortet	NOMINAL	MC
Ja	NOMINAL	MC
Nein	NOMINAL	MC
keine Angabe	NOMINAL	MC
nicht beantwortet	NOMINAL	MC
kein	NOMINAL	MC
schwach	NOMINAL	MC
mittel	NOMINAL	MC
hoch	NOMINAL	MC
sehr hoch	NOMINAL	MC
nicht beantwortet	NOMINAL	MC
Ja	NOMINAL	MC
Nein	NOMINAL	MC
keine Angabe	NOMINAL	MC
nicht beantwortet	NOMINAL	MC
kein	NOMINAL	MC
schwach	NOMINAL	MC
mittel	NOMINAL	MC

hoch	NOMINAL	MC
sehr hoch	NOMINAL	MC
nicht beantwortet	NOMINAL	MC
	METRIC	NUM
	TEXT	TXT
	TEXT	TXT
Ja	NOMINAL	MC
Nein	NOMINAL	MC
keine Angabe	NOMINAL	MC
nicht beantwortet	NOMINAL	MC
Ja	NOMINAL	MC
Nein	NOMINAL	MC
keine Angabe	NOMINAL	MC
nicht beantwortet	NOMINAL	MC
Ja	NOMINAL	MC
Nein	NOMINAL	MC
keine Angabe	NOMINAL	MC
nicht beantwortet	NOMINAL	MC
Ja	NOMINAL	MC
Nein	NOMINAL	MC
keine Angabe	NOMINAL	MC
nicht beantwortet	NOMINAL	MC
	METRIC	NUM
	TEXT	TXT
	TEXT	TXT
	TEXT	TXT
	TEXT	TXT
kein	NOMINAL	MC
schwach	NOMINAL	MC
mittel	NOMINAL	MC
hoch	NOMINAL	MC
sehr hoch	NOMINAL	MC
nicht beantwortet	NOMINAL	MC
kein	NOMINAL	MC
schwach	NOMINAL	MC
mittel	NOMINAL	MC
hoch	NOMINAL	MC
sehr hoch	NOMINAL	MC
nicht beantwortet	NOMINAL	MC
Ja	NOMINAL	MC
Nein	NOMINAL	MC
keine Angabe	NOMINAL	MC
nicht beantwortet	NOMINAL	MC
kein	NOMINAL	MC
schwach	NOMINAL	MC
mittel	NOMINAL	MC
hoch	NOMINAL	MC
sehr hoch	NOMINAL	MC
nicht beantwortet	NOMINAL	MC
Weiblich	NOMINAL	MC
Männlich	NOMINAL	MC
Divers	NOMINAL	MC
nicht beantwortet	NOMINAL	MC
unter 28 Jahre	NOMINAL	MC
29 bis 43 Jahre	NOMINAL	MC
44 bis 58 Jahre	NOMINAL	MC

59 Jahre oder älter	NOMINAL	MC
nicht beantwortet	NOMINAL	MC
Deutschland	NOMINAL	MC
Österreich	NOMINAL	MC
Schweiz	NOMINAL	MC
Anderes Land:	NOMINAL	MC
nicht beantwortet	NOMINAL	MC
	TEXT	TXT
kein Abschluss	NOMINAL	MC
Schüler:in	NOMINAL	MC
Volks-, Hauptschulabschluss, Quali	NOMINAL	MC
Mittlere Reife, Realschul- oder gleichwe	NOMINAL	MC
Abgeschlossene Lehre	NOMINAL	MC
Fachabitur, Fachhochschulreife	NOMINAL	MC
Abitur, Hochschulreife	NOMINAL	MC
Fachhochschul-/Hochschulabschluss	NOMINAL	MC
Anderer Abschluss, und zwar:	NOMINAL	MC
nicht beantwortet	NOMINAL	MC
	TEXT	TXT
Wählter Optionen	METRIC	TXT
nicht gewählt	DICHOTOMOUS	CK
ausgewählt	DICHOTOMOUS	CK
nicht gewählt	DICHOTOMOUS	CK
ausgewählt	DICHOTOMOUS	CK
nicht gewählt	DICHOTOMOUS	CK
ausgewählt	DICHOTOMOUS	CK
nicht gewählt	DICHOTOMOUS	CK
ausgewählt	DICHOTOMOUS	CK
nicht gewählt	DICHOTOMOUS	CK
ausgewählt	DICHOTOMOUS	CK
nicht gewählt	DICHOTOMOUS	CK
ausgewählt	DICHOTOMOUS	CK
Unter 1 Jahr	NOMINAL	MC
1-2 Jahre	NOMINAL	MC
2-4 Jahre	NOMINAL	MC
4-6 Jahre	NOMINAL	MC
8-10 Jahre	NOMINAL	MC
Mehr als 10 Jahre	NOMINAL	MC
nicht beantwortet	NOMINAL	MC
Ohne Führungsfunktion mit direktem Vc	NOMINAL	MC
Führungsfunktion mit direktem Vorgese	NOMINAL	MC
Führungsfunktion ohne direkten Vorges	NOMINAL	MC
nicht beantwortet	NOMINAL	MC
Bis 9 Mitarbeiter:innen	NOMINAL	MC
Bis 49 Mitarbeiter:innen	NOMINAL	MC
Bis 249 Mitarbeiter:innen	NOMINAL	MC
Ab 250 Mitarbeiter:innen	NOMINAL	MC
nicht beantwortet	NOMINAL	MC
	METRIC	TXT
	METRIC	TXT
	METRIC	TXT
	METRIC	TXT
	METRIC	TXT
	METRIC	TXT
	METRIC	TXT
⇒ Adressaten)	TIME	TXT

	TIME	TXT
abgebrochen	BOOL	TXT
ausgefüllt	BOOL	TXT
Teilnehmer	BOOL	TXT
Durchklicker	BOOL	TXT
	METRIC	TXT
	METRIC	TXT
	METRIC	TXT
	METRIC	TXT
	METRIC	TXT
	METRIC	TXT

Nennungen H2

Nervosität, Druck
Nicht mehr gerne Überstunden gemacht
Man wird ungeduldiger mit anderen
Zusammenarbeit in Projekten fast unmöglich
Keine Handschlagsqualität
Indem es mich behindert hat meine Arbeit auszuüben.
Schlechte Laune, destruktiven Verhalten
Man zieht klare Grenzen und bleibt genau bei seinem Bereich. Nicht weiter
Keine Wertschätzung, Mobbing, arbeiten werden rausgezögert, arbeiten werden ignoriert
Termintreue
Aufgabenverweigerung bzw schlecht ausgeführt u andere Kollegen mussten es ausbaden
Wenn sich Personen mit fremden Federn schmücken, müssen diese oft den eigentlichen Urheber bewusst in
Dienst nach Vorschrift
Mobbing, Nörgeln, Schlecht reden, Raunzen
Kommunikation
Kommunikation
Weniger Kontakte bzw. guten Austausch
2+B15:B39
Klatsch und Tratsch
Distanz halten, Kommunikation reduzieren
In der ungewungenen Kommunikation
ein Kollege äußert sich regelmäßig negativ über andere Mitarbeiter oder Führungskräfte und schafft so eine /
Kontakt gemieden. Eher telefonisch oder per Mail kontaktieren ohne persönlichen Kontakt
Frustration und Zorn überträgt sich auf die Kommunikation
unnötige negative Kommunikation über Email mit vielen Verteilern
Fehlende Rückfragen
Wenig Humor in der Kommunikation
Keine klare Kommunikation
Schlechte Kommunikation
Kommunikation, Information, Arbeitsklima
Diskussionen untereinander, Arbeitsqualität verschlechtert sich, Stimmung verschlechtert sich
Generell reduzierte Kommunikation zwischen Abteilungen, wichtige Informationen gar nicht oder nur sporadi
mangelnder Einfluss
Üble Nachrede, keine Kommunikation
Tonalität
Freigabeprozesse werden erschwert; Deadline können nicht eingehalten werden, weil nicht alle Beteiligten mi
Durch Halbwissen und Gerüchte entsteht Mobbing
Im Team wurde nicht mehr alles besprochen
Wortwahl aufpassen
Wenig Kommunikation
Schlechte Stimmung. Weniger Produktivität
Konkurrenzdenken extrem, Ausgrenzung, Anzeichen von Mobbing
Orientierung an negativem Beispiel, fehlende Vorbildfunktion
Alle haben nur noch übereinander gelästert
Andere haben die Stimmung/Schwingung/Umgangsform angenommen
Durch eine negative Art oder Herangehensweise wurden schon Projekte im Vorfeld abgesagt, weil keiner Bock
Kein Miteinander mehr, jeder macht sein eigenes Ding
Es ist Misstrauen entstanden, und man hat nicht mehr im Team an Aufgaben gearbeitet sondern alleine, was i
Grüppchenbildung

Daten wurden nicht ordnungsgemäß weitergegeben
Prozess Geschwindigkeit
Kooperation der Teams war schlechter
Übergreifendes Arbeiten
Vertrauenswürdigkeit reduziert.
Keine Motivation, Sinnhaftigkeit wird hinterfragt
Motivation, Ärger, Stress
Schlechte Nachrede
mit solchen Leuten mag man nicht arbeiten
Entscheidungen die durch persönliches Befinden (negativ) beeinflusst wurden
Motivation und Freude an der Arbeit nimmt ab.
Motivationsverlust
Vertrauen
Arbeit blieb liegen, Motivation ging zurück
Demotivation
Habe ein Burnout bekommen und komplett resigniert
Neid Missgunst Misstrauen
keine Akzeptanz und Verständnis
Ungeduld
Allgemeine Demotivation und dadurch Schwierigkeiten mit anderen
man stellt diesen Kollegen keine Fragen mehr; obwohl dieser vielleicht eine gute Antwort hätte
Misstrauen
Es wurde gegeneinander gearbeitet und andere schlecht geredet, so viel das es zu selbstkündigen gekommen
Gernevt sein ohne vorab miteinander gesprochen zu haben
Zickenkrieg, gegenseitiges Aufstacheln, lästern bei jedem über jeden
kein Teamwork
Respektlosigkeit
Gegenseitige Schuldzuweisungen
Meetingkultur verschlechtert. Keine gemeinsame Lösungsansätze mehr.
Unterstützung verweigert von Kollegen
Hilfsbereitschaft
unkollegiales Verhalten
Konflikte konnten nicht ausgetragen werden

Nennungen H3	Kategorie
	1
Unzufriedenheit einer Person, die Samen des Beides und der Eifersucht bei anderen gesät hat	1
Grenzüberschreitendes Verhalten, reduzierte Achtung den "Älteren" (Firmenzugehörigkeit) gegenüber	1
Neid und Eifersucht gegenüber dem Neuen.	1
Egoismus	1
Zu viel Druck	1
Neid	1
sehr problemorientiert statt lösungsorientierte Arbeitsweise	1
Unterschiedliche Kulturelle Aspekte, Vorurteile	1
Unterschiedliche Ansichten, Negative Dinge wurden Angesprochen und somit würden sie für : man meidete Bürotage, wenn der Kollege anwesend war	1
Teamsplittung	1
Voreingenommenheit einer Kollegin	1
Egoismus der neuen Kollegin	1
Alkohol am Arbeitsplatz	1
Meinungsverschiedenheiten, andere Ansichten	1
viele neue Kollegen, verunsichern und man stellt sich die Frage ob es bald wieder einen Wechsel gibt	1
Integantes Verhalten	1
Streit	1
Die mangelnde soziale Kompetenz	1
Ständig Krankenstand	1
Dauernde Abwesenheit	1
Durch die schlechte Stimmung die verbreitet wurde, wurden andere "positive" Mitarbeiter ne gativ beeinflusst	1
Intrigen, Faulheit, Lügen,...	1
Arbeitsleitung nicht hich genug, unterschiedliche Ansichten	1
Neue Gruppen Bildung	1
Im privaten geteilte Infos zum eigenen Nutzen verwendet	1
Neid	1
Stress	1
Ablehnung	1
Kompetenzkonflikt	1
Gehalt	1
Hochnäsiges Verhalten des Kollegen	1
Kompetenzüberschreitung	1
Eifersucht,	2
keine Teamfähigkeit	2
Bis jeder seine Position gefunden hat	2
Schlechte, schlampige Arbeit	2
Dauernde Motzerei und sudern	2
Negativität, keine Offenheit und Ehrlichkeit, keine hilfsbereitschaft	2
Mangelnde Kommunikation	2
Konflikte	2
Fehlende Zusammenarbeit	2
Mangelndes Vertrauen	2
Fehlende Unterstützung	2
Fehlende Motivation	2
Unterschiedliche Erwartungen	2
Destruktive, negative Personen verschlechtern die Motivation der KollegInnen unguter Zeitgenosse	2

unterschiedliche Werte der Personen im Team	2
wenig Teamgeist- wenig Sozialkompetenz	3
Dauerhaftes Genörgel zum Beispiel, hat die Stimmung des gesamten Teams negativ beeinflusst	3
Vertrauensverlust	3
Jezorniges und aufbrausendes Verhalten	3
Alphatiere die sich profilieren wollen	3
Kein Grüßen mehr	3
Rückhalten wahrer Kündigungsgründe	3
Konkurrenz, neue Kollegen wurden nicht eingeschult. Wissen will man nicht weitergeben	3
Kommunikation leider	3
Unfaire Aufgabenverteilung	3
Missvertrauen	3
unzuverlässigkeit, intrigantes Verhalten	3
FK hat nicht eingegriffen	3
fehlende Akzeptanz der/des Neuen, Gruppenbildungen	3
Kolleg:innen haben sich nicht gut ins Team eingefügt, hatten eine andere Arbeitsweise	3
wenn einer, vom Beginn an glaubt, die "Weisheit" mit dem Löffel gegessen zu haben.....	4
kein Vertrauen zueinander	4
Miese Laune der Kollegin	4
Bevorzugung, Einzelkämpfer_innen	4
Schlechte Stimmung	4
Mangelnde Kommunikations- und Teamfähigkeit; sden eigenen Verantwortungen nicht nachgekommen	4
Fehlende Kommunikation,	4
Wenig Kollaboration Verhalten, Einzelkämpfer,	5
Fehlende soziale Kompetenz	5
Schlechte Nachrede über einzelne Personen und Intrigen	5
Orientierung an negativen Haltung einer dominanten Gruppenpersönlichkeit	5
Lästern	5
Keine Kommunikation	5
Mangelnde Eingebundenheit in der Entscheidung des Kollegen	5
Sehr schlecht Kommunikation und Mitarbeiter schlecht reden untereinander	5
Das neue Mitglied wollte auf Biegen und Brechen seine Daseinsberechtigung unter Beweis stellen	5
Kein Vertrauen	5
komplett unfähige Vollidioten, die den gleichen Lohn bekommen (oder höheren) und andere	5
Schlechte Stimmung im Team, abfärben der Negativität, weniger motivierte Kollegen	5
Unterschiede in der Etik, Auffassung und Stil	5
Einzelkämpfer, kein Teamplayer	5
Schlecht über andere geredet	5
Fehlende Einsatzbereitschaft.	5
Neid mangelnde Wertschätzung	5
Persönlichkeit einer Person im Team, hauptsächlich auch die negative Einstellung der Person	5
Ausgrenzung	5
Neue Kollege konnte sich nicht einfügen.	5
Lügen	5
Alleingang einzelner Personen	5
Bevorzugung/Benachteiligung, Freunderlwirtschaft, schlechte soziale Kompetenz, Aufstacheln	5
Lästern hinter dem Rücken der Kolleginnen	5
Mitarbeiter haben bei Kollegen Unsicherheit und Unzufriedenheit geschürt; fehlende Kommunikation	5
Mangelndes Onboarding, falsche Erwartungen	5
durch keine Integration in ein funktionierendes Team	5

Der "liebe" Neid! ;-)	5
Andere Ansichten	6
kein Teamplayer	6
Nicht-Teamplayer drängen sich in den Vordergrund. Das kann Verunsicherung und kopierend	6
Lästern über andere Kollegen	6
Kein Fit in die Organisation, schlechte Personalauswahl	6
Eigensinnigkeit, keine Empathie, kein Kohärenzgefühl	6
Intrigen, Klatsch	6
Person hat immer ihre Arbeit an andere abgewälzt und bei Fehler immer andere beschuldigt	6
Schlechtes oder kein Onboarding	6
Stress	6
anderen Gegenüber sehr kritisch	6
meckern kann anstecken; wenn eine Person besonders negativ ist, kann es zu mehr "Schweig	6
Gegenseitiges Aufhetzen	7
fehlende Eingliederung, keinerlei Teamfähigkeit, Kompetenzmangel, Egoismus,	7
Zu verschiedene Arbeitsmethoden	7
hinterrücks über andere ätzen	7
Überall anders war es besser	7
Die art und weise der gelebten Kommunikation verurteilt und dadurch kein vertrauensvolles t	7
Beherrschende Art	7
kein Interesse an der Gruppe	7
Hinter dem Rücken lästern	7
Jede/r arbeitet nur für sich	7
unterschiedlich intensive Rücksichtnahme auf die Bedürfnisse der Kolleg:innen	7
fehlende Fähigkeit das große Ganze zu erkennen	7
Geringer Teamgeist	7
fehlende Unterstützung	7
Keine gemeinsamen Kaffeepausen mehr	7
Vorenthalten von wichtiger Informationen	7
Keine gleichberechtigung	7
Keine gute Zusammenarbeit	8
Ellbogentaktik,	8
Keine gemeinsame Basis	8
Egomanen, die nur auf den eigenen Vorteil aus sind.	8
Betrug	8
Desinteresse an dem Team	8
Warum hat die Kolleg:in mehr Gehalt usw	8
Mobbing	8
In den Rücken fallen	8
Überstunden	8
Einzelgänger statt Teamplayer	8
No trust	8
Hat alle andere in den Schatten gestellt	8
Passt nicht ins Team	8
Bei dem Vorgesetzten schlecht über Kollegen reden	8
Hetze gegenüber schwächeren Teammitgliedern	8
eine schwache Führungskraft - Inkompetenz	8
Egoismus	8
Narzissmus	8
Viel weniger Termine in Persona	8