

# **One-fits-All oder Organisationskultur nach Maß?**

**Welche Organisationskulturen weisen die umsatzstärksten  
IT-Organisationen in Österreich auf und welchen Einfluss  
haben die Stärke der Organisationskultur sowie der  
person-organization fit.**

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang  
Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie  
an der Ferdinand Porsche FERNFH

Ing<sup>in</sup>. Alexandra Schermann BA

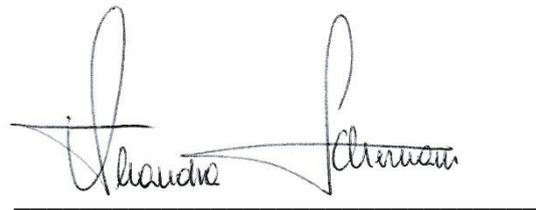
09547265

Begutachterin: Mag<sup>a</sup>. Eva Rechberg

Wien, Mai 2025

## 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. Ich bestätige zudem, dass ich den Datenschutz einhalte und etwaiges Datenmaterial, das ich im Zuge meiner Masterarbeit gesammelt habe, nach Abschluss meines Studiums unwiderruflich von meinem Datenspeicher lösche.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alexandra Schermann', written over a horizontal line.

17.05.2025

Alexandra Schermann

## Zusammenfassung

Organisationen im IKT-Bereich stehen durch Globalisierung, Fachkräftemangel und technologischen Wandel vor großen Herausforderungen. Neben dem stabilen Betrieb bestehender Systeme müssen sie sich laufend an veränderte Umweltbedingungen anpassen und an innovativen Produktlösungen arbeiten. Als wissensbasierte Organisationen sind sie stark auf ihr Humankapital angewiesen und müssen aktives Wissensmanagement betreiben. Ziel dieser Arbeit war es, den Einfluss der Organisationskultur auf den Unternehmenserfolg zu untersuchen und Unterschiede zwischen erfolgreichen IKT-Organisationen in Bezug auf Anforderungskomplexität, Kulturstärke und kultureller Passung zu analysieren. Die quantitative Online-Studie hat gezeigt, dass sich für große, skalierende Organisationen Markt- oder Hierarchiekulturen eignen, während kleinere, innovationsgetriebene Unternehmen stärker von Clan- oder Adhokratiekulturen profitieren. Nicht die Stärke der Kultur, sondern das Gleichgewicht zwischen Integration und Differenzierung ist erfolgsrelevant. Zudem zeigten sich Unterschiede zwischen Kulturtypen bezüglich Firmenzugehörigkeit, Alter der Mitarbeitenden und kultureller Passung. Die Arbeit bietet für Organisationen eine Orientierung bei der Evaluierung und Gestaltung ihrer Organisationsstrukturen und ihrer Organisationskultur.

Schlüsselbegriffe: Organisationskultur, IKT-Organisationen, Informationstechnologie, Erfolg, Leistung, Werterhaltung, Wissensbasiert, Wissensmanagement, Adhokratie, Clan, Markt, Hierarchie

## Abstract

Organizations in the ICT sector are facing major challenges as a result of globalization, a shortage of skilled workers and technological change. In addition to the stable operation of existing systems, they must constantly adapt to changing environmental conditions and work on innovative product solutions. As knowledge-based organizations, they rely heavily on their human capital and must practice active knowledge management. The aim of this work was to examine the influence of organizational culture on success and to analyse differences between successful ICT organizations in terms of requirement complexity, cultural strength and cultural fit. The quantitative study showed that market or hierarchy cultures are suitable for large, scaling organizations, while smaller, innovation-driven companies benefit more from clan or adhocracy cultures. It is not the strength of the culture, but the balance between integration and differentiation that is crucial for success. In addition, differences between culture types were found in terms of company affiliation, employee age and cultural fit. The study offers organizations guidance in evaluating and designing their organizational structures and culture.

Keywords: Organizational culture, ICT organizations, information technology, success, performance, value, knowledge-based, knowledge management, adhocracy, clan, market, hierarchy

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage .....	3
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	5
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund</b> .....	<b>6</b>
2.1	Organisationen und ihre Herausforderungen.....	6
2.1.1	Die wachsende Bedeutung von Wissen und Humankapital.....	6
2.1.2	Wissensbasierte Organisationen.....	7
2.1.3	IKT-Organisationen im Bereich IT-Service, Telekommunikation und Softwareentwicklung .....	8
2.1.4	Die IT-Organisation als wissensbasierte Organisation .....	9
2.2	Organisationserfolg .....	10
2.2.1	Was Erfolg bedeutet, und wie man ihn messen kann .....	10
2.2.2	Zentrale Erfolgsfaktoren für IT-Organisationen.....	11
2.3	Organisationskultur .....	14
2.3.1	Das 3-Ebenen-Modell von Schein.....	15
2.3.2	Wie Organisationskultur gemessen werden kann.....	16
2.3.3	Das Competing Values Framework.....	17
2.4	Der Einfluss der Organisationskultur auf den Erfolg .....	19
2.4.1	Die Bedeutung der Organisationskultur in wissensbasierten Organisationen.....	21
2.4.2	Die Stärke einer Organisationskultur.....	22
2.5	Theorien zum menschlichen Verhalten.....	24
2.5.1	Die persönliche Werthaltung von Schwartz .....	26
2.5.2	Auswirkung der kulturellen Passung zwischen Person und Organisation .....	28
<b>3</b>	<b>Methodik</b> .....	<b>30</b>
3.1	Hypothesen.....	31
3.2	Material/Instrumente.....	32
3.2.1	Fragebogen .....	32
3.2.2	Konstrukte.....	33

3.3	Vorbereitende Analysen .....	35
3.4	Untersuchungsteilnehmer:innen / Stichprobe .....	44
3.5	Durchführung der empirischen Untersuchung .....	51
<b>4</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>52</b>
4.1	Überprüfung der Hypothesen .....	52
4.2	Weiterführende Analysen und Auswertungen.....	58
<b>5</b>	<b>Diskussion und Ausblick.....</b>	<b>72</b>
5.1	Ergebnisdiskussion .....	73
5.1.1	Einfluss der Organisationsgröße .....	74
5.1.2	Einfluss des Komplexitätsgrades der Anforderungen .....	76
5.1.3	Die Stärke der Organisationskultur.....	76
5.1.4	Einfluss der Organisationskultur auf die Kundenzusammenarbeit....	79
5.1.5	Zusammenhang zwischen persönlichen Werten und Organisationskultur .....	80
5.1.6	Unterschiede im person-organization fit .....	83
5.2	Limitationen.....	85
5.3	Ausblick und Implikationen für die Praxis.....	87

# 1 Einleitung

Seit jeher haben sich Menschen organisiert, um größere Aufgaben erfolgreich zu bewältigen. Der älteste Management Leitfadene stammt bereits aus dem alten Ägypten und umfasst umfangreiche Dienstanweisungen zum Bau der Cheopspyramide (Kieser & Ebers, 2019, S. 76ff.). Doch über die Jahrhunderte waren in jeder Entwicklungsebene andere Produktionsfaktoren von Bedeutung. So entwickelte sich unsere westliche Gesellschaft zunehmend von der Agrargesellschaft über die Industriegesellschaft zur heutigen Wissensgesellschaft, in der die Wissensgewinnung und das Management des Produktionsfaktors Wissen zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor wurde (Güldenbergs, 2001, S. 247). Immaterielle Erfolgsfaktoren werden auch deshalb zunehmend wichtiger, da Optimierungen durch Automatisierung, Prozessoptimierung und Rationalisierung ausgeschöpft sind. Nun bleibt Organisationen nur mehr die Möglichkeit Verbesserungen im Bereich der Zusammenarbeit, des Wissensmanagements und der Stakeholder-Beziehung zu erzielen. Darüber hinaus wird sich aufgrund demografischer Entwicklungen und des zunehmenden Fachkräftemangels auch der Wettbewerb um gute Mitarbeitende weiter verstärken. Organisationen müssen Strategien entwickeln, um sich in diesem Wettbewerb zu behaupten und personengebundenes Wissen in der Organisation zu halten (Du Plessis, 2005, S. 194). Fokussiert eine Organisation nicht mehr hauptsächlich auf die Arbeit, sondern auf das Wissen und die Steigerung der Wissensproduktivität, wird sie als wissensbasierte Organisation verstanden (Güldenbergs, 2001, S. 171).

Die Ergebnisse der Studie zum Wissensstandort Deutschland machen deutlich, dass Humankapital zu den wichtigsten Ressourcen für den Geschäftserfolg zählt (Orth et al., 2014, S. 14). Doch obwohl den zugrundeliegenden Faktoren wie Unternehmenskultur, Zusammenarbeit und Wissenstransfer ein wesentlicher Einfluss auf den Geschäftserfolg zugeschrieben wird, haben die befragten Organisationen gerade in diesen Bereichen großen Nachholbedarf was die Umsetzung angeht (Orth et al., 2014, S. 16).

Vor allem Organisationen im informationstechnologischen Bereich (IT-Organisationen) sind in einem hohen Maß auf effektives Wissensmanagement angewiesen. Aufgrund des raschen technologischen Fortschritts verliert das Wissen wegen seiner Kontextsensitivität rasch an Wert (Kaudela-Baum, 2019, S. 305f.). Daher beeinflusst die Art und Weise, wie Information verarbeitet und neues Wissen aufgebaut und ausgetauscht wird, maßgeblich die Qualität der Produktentwicklung (Idrees, Xu, Haider & Tehseen, 2023, S. 2f.) sowie die Innovationskraft einer Organisation (Idrees et al.,

2023, S. 3). Darüber hinaus stellt die aktive Einbeziehung der Kund:innen in den Entwicklungsprozess einen erfolgskritischen Faktor für IT-Organisationen dar (Zaleski & Michalski, 2021, S. 4). Folglich hängt der Marktwert von wissensbasierten Organisationen in hohem Maße von ihrem Humankapital ab (Du Plessis, 2005, S. 196ff.). Für Kaudela-Baum (2019, S. 306) ist die wirtschaftliche Existenz von wissensbasierten Organisationen sogar ausschließlich von ihrem intellektuellen Kapital sowie ihrer Lern- und Innovationsfähigkeit abhängig.

Eine maßgebliche Rolle wird dabei in Zukunft die Fähigkeit spielen, geeignete Organisationsstrukturen entwickeln zu können, um Wissen in der Organisation aufzubauen, zu erhalten und zu vermehren sowie es vor Abfluss nach außen zu schützen (Du Plessis, 2005, S. 196ff.). Auch im Hinblick auf den akuten Fachkräftemangel (Tikvic & Wohlgemuth, 2023) müssen sich IT-Organisationen im Kampf um die besten Expert:innen am Arbeitsmarkt immer mehr um die aktive Gestaltung einer wissensfreundlichen und innovationsfördernden Organisationskultur bemühen (Schumacher & Wimmer, 2019, S. 13).

Die Organisationskultur beeinflusst die Individuen einer Organisation in der Art, wie Informationen aus der Umwelt aufgenommen und interpretiert werden und trägt dadurch maßgeblich zum Organisationserfolg bei (Sackmann, 2004, S. 31ff.). Organisationskultur trägt ebenfalls zur Orientierung und zur Reduktion von Koordinationsaufwand bei und hat eine motivierende Wirkung auf die Mitarbeitenden (Baetge, Schewe, Schulz & Solmecke, 2007, S. 188f.). In der Organisation braucht es ein entsprechendes Werteverständnis damit Wissen geteilt und als Vorteil für die Arbeit gesehen wird sowie eine Organisationskultur, die die Entwicklung solcher Werte ermöglicht (Du Plessis, 2005, S. 194; Liu, Tsui & Kianto, 2021, S. 745). Organisationskultur legt so den Grundstein für Wissensaufbau, Leistungsorientierung und Innovation (Baetge et al., 2007, S. 188f.).

Wissensbasierte Organisationen sind daher von den Auswirkungen ihrer Organisationskultur besonders betroffen, denn sie sind nur dann erfolgreich, wenn Sie die Markt- und Branchenentwicklungen gut abschätzen, sowie die Bedürfnisse ihrer potenziellen Kund:innen erkennen und diese rasch in Produkte oder Dienstleistungen transformieren können. Die Gestaltung der Organisationskultur steht daher bei vielen Organisationen ganz oben auf der Agenda. Heidrick Consulting befragte über 500 CEOs, welche Bedeutung Organisationskultur für sie aktuell habe. 82% der Befragten sehen Organisationskultur als eines ihrer wichtigsten Kernthemen an. 31% gaben an, mit Hilfe der aktiven Gestaltung der Organisationskultur ihre finanzielle Performance verbessern zu wollen. 26% möchten dadurch das Engagement ihrer Mitarbeitenden erhöhen

(Gailey, Johnston & LeSueur, 2021, S. 5). Es zeigte sich, dass sich erfolgreiche Organisationen, im Gegensatz zu weniger erfolgreichen Organisationen, mehr auf Qualitätsaspekte sowie auf die Gestaltung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit konzentrieren (Gailey et al., 2021, S. 8).

## **1.1 Problemstellung und Forschungsfrage**

So unterschiedlich die Befunde hinsichtlich der konkreten Wirkungsweise der Organisationskulturen auch sind, so einheitlich ist die Meinung, dass es „die ideale Organisationskultur“ nicht gibt (Lu, Chatman, Goldberg & Srivastava, 2024). Für wissensbasierte Organisationen ist es daher von zentraler Bedeutung zu verstehen welche Faktoren den Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Organisationserfolg beeinflussen, um nachhaltig erfolgreich zu sein.

Da Wissensarbeit die kontinuierliche Aneignung von Wissen und die Entwicklung von Lösungskompetenzen erfordert, braucht es nach Kaudela-Baum (2019, S. 307ff.) in wissensbasierten Organisationen weniger hierarchiebetonte und mehr autonomiefördernde Strukturen. Ihrer Ansicht sind individuelle und teambezogene Autonomie Grundvoraussetzung für die Entwicklung von Organisationen im Bereich der Forschung, High-Tech-Industrie und IT-Beratung. Wie Autonomie in einer Organisation verstanden wird, ist maßgeblich von der dominanten Organisationskultur determiniert. So wird der Einfluss von Wissen auf den Erfolg in Organisationen mit einem Fokus auf personenbezogene Faktoren oder agile Arbeitsweisen höher eingeschätzt, als in Organisationen mit einem traditionellen Zugang (Doherty, 2001, S. 159).

Einige Befunde weisen darauf hin, dass die Stärke der Organisationskultur (strong culture) wesentlicher für den Organisationserfolg ist als die Organisationskultur selbst. Eine Organisationskultur ist umso stärker, je mehr Mitarbeitende die der Organisationskultur zugrunde liegenden Werte teilen. Manche Forschende bezeichnen dies auch als Konsistenz der Organisationskultur (Baetge et al., 2007, S. 195ff.). Durch die geteilten Werte und Normen werden Ambiguitäten reduziert und Mitarbeitende können besser einschätzen, welches Verhalten von ihnen erwartet wird (Schneider, Barbera, González-Romá & Peiró, 2014, S. 7f.). Die Leistungsfähigkeit der Organisation wird dadurch erhöht, ihre Anpassungsfähigkeit kann aber auf lange Sicht auch beeinträchtigt werden (Baetge et al., 2007, S. 196).

Auch die individuelle Leistung der Mitarbeitenden hat aufgrund der hohen Humankapitalabhängigkeit Einfluss auf den Organisationserfolg. Diese ist nach der Person-Environment-Fit Theorie, umso höher, je besser die persönlichen Werteeinstellungen zu denen der Organisation passen (person-organization fit) und

umso geringer je schlechter die Übereinstimmung ist (Van Vianen, 2018, S. 76). Ob die Organisationskultur die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation unterstützt, ist letztendlich auch von der Organisationsgröße (Gray, Densten & Sarros, 2003, S. 6f.) sowie vom Komplexitätsgrad der umzusetzenden Anforderungen abhängig, welcher mithilfe der Stacey-Matrix (Lang-Koetz, Reischl, Fischer, Weber & Kusch, 2023, S. 92) identifiziert werden kann.

Obwohl sich die Anzahl der jährlich erscheinenden wissenschaftlichen Publikationen, die sich mit dem Einfluss der Organisationskultur auf Organisationserfolg beschäftigen, seit Mitte der 1990er Jahre von zehn auf nahezu fünfzig Publikationen im Jahr 2019 gesteigert hat, kamen lediglich vier davon aus dem Bereich der Informationstechnologie (Cicea, Țurlea, Marinescu & Pintilie, 2022, S. 9f.). Ebenfalls beschäftigen sich nur wenige Studien mit der Messung der Stärke bzw. der Konsistenz der Organisationskultur obwohl es konkrete Hinweise hinsichtlich ihres Einflusses auf den Organisationserfolg gibt (Baetge et al., 2007, S. 206). Geht es um die Frage der geeigneten Organisationskultur im IT-Bereich, fokussieren sich viele Publikationen auf den Einsatz von agilen Arbeitsmethoden unabhängig von Organisationsgröße, Aufgabenkomplexität oder der Notwendigkeit sowohl etablierte Routinen replizieren als auch innovative Lösungen erarbeiten zu müssen. So wird der Diskurs einer geeigneten Organisationskultur oft sehr eindimensional geführt, anstatt zu evaluieren welche Faktoren in welchem Umfeld für oder gegen bestimmte Organisationskulturtypen sprechen.

Mit der vorliegenden empirischen Untersuchung möchte diese Arbeit zur Schließung dieser Forschungslücke beitragen und folgende Forschungsfragen beantworten.

Welche Organisationskulturen weisen österreichische IKT-Organisationen, aus der Liste der 1.000 umsatzstärksten IKT-Unternehmen im Bereich IT-Service, Telekommunikation und Softwareentwicklung auf und welche Unterschiede oder Gemeinsamkeiten bezüglich der Faktoren Stärke der Organisationskultur, person-organization fit, Komplexitätsgrad der Anforderungen, Organisationsgröße und Qualität der Kommunikation mit den Kunden, lassen sich zwischen den Organisationen finden?

Welchen Einfluss haben die Stärke der Organisationskultur und die kulturelle Passung zwischen Organisationskultur und persönlicher Werteeinstellungen der Mitarbeitenden (person-organization fit) auf den Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Organisationserfolg?

## 1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die Organisationskultur von Organisationen im informationstechnologischen Bereich zu untersuchen, da diese gleich mehrfach den eingangs genannten Herausforderungen gegenüberstehen. Rasanter technologischer Fortschritt, volatile Konsummärkte und der Kampf um die besten Expert:innen am Markt erfordern Prozesse und Organisationsstrukturen, die kurze Entwicklungszyklen, umfangreichen Informationsaustausch sowie bereichs- und organisationsübergreifende Zusammenarbeit unterstützen. Diese Arbeit soll Manager:innen von IT-Organisationen auf die Wirksamkeit der Organisationskultur aufmerksam machen und eine Orientierung geben, welche Kategorie von Organisationskultur im Competing Values Framework in welcher Ausprägung das erforderliche Ausmaß an Zusammenarbeit, Flexibilität und Wissensmanagement optimal unterstützt, um dadurch in der Zukunft wettbewerbsfähig und erfolgreich zu bleiben.

Ausgehend von der wachsenden Bedeutung von Wissen und Humankapital in Organisationen wird die Bedeutung von Wissensmanagement in IT-Organisationen analysiert und die daraus resultierenden Herausforderungen beschrieben. Nach einer Auseinandersetzung mit dem Konstrukt Erfolg und dessen Messbarkeit sowie den unterschiedlichen Theorien zur Organisationskultur werden das 3-Ebenen-Modell von Schein sowie das Competing Values Framework (CVF) von Quinn und Rohrbaugh (1983) und die Bedeutung der Stärke der Organisationskultur im Detail erläutert. Anschließend werden die Zusammenhänge zwischen Organisationskultur und Organisationserfolg beleuchtet. Der Abschnitt beginnt mit der Vorstellung von Theorien zum menschlichen Verhalten um zu erklären durch welche Mechanismen Organisationskultur auf das menschliche Verhalten Einfluss nimmt. Konkret wird das Modell der persönlichen Wertehaltung von Schwartz beschrieben und erklärt, warum es für die Analyse des person-organization fit zum Einsatz kommt. Abschließend wird analysiert auf welche Faktoren sich die kulturelle Passung zwischen Person und Organisation sowie die Stärke der Organisationskultur auswirken.

## 2 Theoretischer Hintergrund

### 2.1 Organisationen und ihre Herausforderungen

#### 2.1.1 Die wachsende Bedeutung von Wissen und Humankapital

Organisationen sind aufgrund Globalisierung und schnell wechselnder Markttrends einem starken Wettbewerb ausgesetzt. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, brauchen Organisationen zunehmend Flexibilität, um sich schnell an veränderte Marktbedingungen und Kundenwünsche anpassen zu können. Wissen und damit auch das Wissensmanagement (knowledge management) wird daher für Organisationen immer bedeutender (Idrees et al., 2023, S. 1). Wissen stellt für Organisationen eine wesentliche immaterielle Produktionsressource dar und umfasst Information, Technologie, Know-How und Fähigkeiten. Praktisches Wissen, welches von einzelnen Personen erworben wird, kann größtenteils nur schwer formuliert und weitergeben werden. Polany (2009) beschreibt Wissen, welches schwer ausgedrückt werden kann als verborgenes Wissen, „tacit“ oder impliziertes oder handlungsorientiertes Wissen (Pircher, 2004, S. 40f.). Dieses Wissen übernimmt eine wesentliche Filterfunktion der Wahrnehmung, denn aus der Vielzahl von zur Verfügung stehender Daten können Individuen nur begrenzt Informationen ableiten. Erst durch die Verarbeitung der subjektiv wahrgenommenen Information entsteht Wissen (Güldenbergs, 2001, S. 155).

Da Wissen in Organisationen durch einzelne Individuen generiert wird, stellen diese als biologisches System ein wesentliches Subsystem von Organisationen dar (Güldenbergs, 2001, S. 184). Doch individuelles oder kollektives Wissen kann auch zurückgehalten und nicht mit der Organisation geteilt werden und somit stellt die organisationale Wissensbasis nur eine Teilmenge der gesamten Menge des Wissens in der Organisation dar. Eine weitere Einschränkung für Organisationales Wissen ergibt sich auch aus der Tatsache, dass nur jenes Wissen für die Organisation verfügbar ist, welches nicht der organisatorischen Theorie des überlegten Handelns (Theory of Action) siehe Kapitel 5.1 widerspricht (Güldenbergs, 2001, S. 198ff.)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Aufgabe Systematische Recherche der LV ACW502 Fachliteratureseminar

## 2.1.2 Wissensbasierte Organisationen

Ein wissensbasiertes System ist charakterisiert durch seine Fähigkeit Wissen seiner Subsysteme zu integrieren und zu speichern, zu lernen sowie eine systeminterne Intelligenz aufzubauen. Die Struktur des Systems determiniert die Wahrnehmungsfähigkeit und damit auch die Informationsaufnahme sowie den Prozess der Wissensgenerierung (Güldenbergs, 2001, S. 174f.). Der organisationale Lernprozess erfolgt durch (1) individuelle Erfahrungen, (2) die Wissensgenerierung, (3) die Wissensspeicherung, (4) den Wissenstransfer und (5) die Wissensanwendung (Güldenbergs, 2001, S. 212).

Fokussiert eine Organisation nicht mehr hauptsächlich auf die Arbeit, sondern das Wissen und die Steigerung der Wissensproduktivität, wird sie als wissensbasierte Organisation verstanden (Güldenbergs, 2001, S. 171). Wissensbasierte Organisationen sind von der individuellen und kollektiven Lernbereitschaft und Lernfähigkeiten abhängig und müssen daher die Lernprozesse auf organisationaler, kollektiver und individueller Ebene fördern und institutionalisieren (Güldenbergs, 2001, S. 210ff.). Durch die stärkere Wissensbasierung von Arbeit rücken neben fachlichen Qualifikationen der Mitarbeitenden auch wissensbasierte Kompetenzen in den Vordergrund. Veränderungsbereitschaft, Reflexionsfähigkeit, berufsfeldübergreifende Kooperation und Entscheidungskompetenzen kennzeichnen Wissensarbeit (Pircher, 2004, S. 43).

Organisationales Wissen muss aktiv aufgebaut, erhalten, vermehrt und vor dem Abfluss nach außen geschützt werden. Wissensmanagement stellt sicher, dass Wissen als strategische Ressource wahrgenommen und als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil genutzt wird. Der Wettbewerbsvorteil ergibt sich zum einen aus der effizienten Nutzung von Wissen, um mit Hilfe von effektiven Entscheidungen rasch auf veränderte Marktbedingungen reagieren zu können (Du Plessis, 2005, S. 196ff.). Zum anderen kann das implizite Wissen einer Organisation von Mitbewerbern am Markt nur schwer kopiert werden. Verstärkt wird dieser Wettbewerbsvorteil durch firmenspezifisches Wissen, welches nur innerhalb der Organisation angewendet werden kann, da es auch die Bindung der Mitarbeitenden an die Organisation erhöht (He, Guijarro-Garcia & Costa-Climent, 2022, S. 87) <sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Aufgabe Systematische Recherche der LV ACW502 Fachliteratureseminar

### 2.1.3 IKT-Organisationen im Bereich IT-Service, Telekommunikation und Softwareentwicklung

Die Abkürzung IKT steht für Informations- und Kommunikationstechnologie und bezeichnet jene Techniken, die für die Verarbeitung von elektronischen Daten genutzt werden. Der IKT-Sektor in Österreich setzt sich aus den Teilbereichen des Produktions- und Dienstleistungssektors zusammen. Die Einteilung der Wirtschaftsgruppen basiert auf der international üblichen NACE-Systematik. Im Jahr 2021 erwirtschafteten 23.287 Unternehmen aus dem gesamten Dienstleistungssektor einen Umsatz von € 35,9 Mrd, welcher im Vergleich zum Jahr 2008 um 69,6% stieg. 2022 lag der Frauenanteil der Beschäftigten Personen im gesamten IKT-Sektor bei 29,2% (Tikvic & Wohlgemuth, 2023, S. 10f.). Von den sechs IKT-Sektoren des Dienstleistungssektors sind folgende vier Sektoren den Bereichen IT-Service, Telekommunikation und Softwareentwicklung zuzurechnen. Verlegen von Standardsoftware einschließlich der Anpassung (J 58.2), Telekommunikation (J 61), IT-Dienstleistungen bestehend aus Softwareentwicklung (J 62.1), Beratung auf dem Gebiet der Informationstechnologie (J 62.2), Betrieb von Datenverarbeitungseinrichtungen für Dritte (J62.3), Datenverarbeitung und Hosting sowie den Betrieb von Web-Seiten (J63.1) (www.nacecode.de, 2008) Die Tabelle 1 zeigt die Leistungsstruktur der vier IKT-Sektoren im Detail.

Tabelle 1

*Leistungsstruktur der vier IKT-Sektoren aus dem Jahr 2021*

IKT-Sektor	Beschreibung	Unternehmen	Umsatzerlöse in Mio
J58.2	Verlegen von Software	288	€ 928,2
J61	Telekommunikation	311	€ 6.413,3
J62	IT-Dienstleistungen	16.865	€ 11.948,5
J63.1	Datenverarbeitung und Hosting	4.949	€ 4.194,5
<b>Summe</b>		<b>22.413</b>	<b>€ 23.484,5</b>

IKT-Organisationen sind aufgrund des rasanten technologischen Fortschritts und der Globalisierung zahlreichen Herausforderungen ausgesetzt. IT und Technologie durchdringt immer mehr den privaten Bereich, weshalb die Rolle des Treibers von IT-Innovationen immer mehr von privaten Anwender:innen übernommen wird. Die selbstverständliche Nutzung von Technologie im privaten Bereich und das wachsende technische Verständnis verändert zunehmend die Erwartungshaltung der Anwender im beruflichen Umfeld. Dieser Trend wird Consumerization genannt. IT-Organisationen müssen zum einen auf die wachsenden Kundenbedürfnisse reagieren und gleichzeitig

die hohen Ansprüche hinsichtlich Compliance, Datenschutz und IT-Sicherheit erfüllen (Schröder & Krüger, 2014, S. 5f.). Die Bewältigung der vorherrschenden Datenmenge und Datenvielfalt erfordert neue technische Konzepte und die Fähigkeit und Bereitschaft zur ständigen Anpassung (Schröder & Krüger, 2014, S. 9f.).

Eine weitere Herausforderung stellt die Komplexität der IT dar. Die Vielfalt der technologischen Neuerungen kann heute nicht mehr von einzelnen Personen überblickt werden, was zu einer zunehmenden Spezialisierung von IT-Fachkräften geführt hat. Demzufolge kann die Entwicklung von neuen Lösungen nur durch intensive Zusammenarbeit unterschiedlicher Expert:innen erfolgen, die oft unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen. Während Softwareentwickler:innen bei der Entwicklung von Programmen auf Innovation und permanente Veränderung ausgerichtet sind, müssen Systemadministrator:innen die Stabilität der Systeme gewährleisten (Schröder & Krüger, 2014, S. 16f.). Durch die zunehmende operative Steuerung von Arbeitsprozessen durch Informationstechnologie müssen IT-Organisationen immer mehr Verantwortung für diese Prozesse übernehmen (Schröder & Krüger, 2014, S. 25). Sowohl die Standardisierung von Prozessen als auch die Flexibilität bei der Neuentwicklung zählen zu wichtigen Gestaltungsparametern von IT-Organisationen (Schröder & Krüger, 2014, S. 31).

#### **2.1.4 Die IT-Organisation als wissensbasierte Organisation**

Die Ergebnisse der Studie zum Wissensstandort Deutschland ergab, dass das Humankapital die wichtigste Ressource für den Geschäftserfolg darstellt (Orth et al., 2014, S. 14). Doch obwohl den Faktoren wie Unternehmenskultur, Zusammenarbeit und Wissenstransfer ein großer Einfluss auf den Geschäftserfolg zugeschrieben wird, haben die befragten Organisationen gerade in diesen Bereichen großen Nachholbedarf was die Umsetzung angeht (Orth et al., 2014, S. 16). Gerade Organisationen im informationstechnologischen Bereich sind in einem hohen Maß auf effektives Wissensmanagement angewiesen. Aufgrund des raschen technologischen Fortschritts verliert Wissen rasch an Wert und die Art des Austausches von Informationen und Wissen innerhalb einer Organisation beeinflusst die Qualität der Produktentwicklung (Idrees et al., 2023, S. 2f.). Die immer kürzeren Produktlebenszyklen erfordern laufend Innovationen. Organisationen müssen die richtigen Entscheidungen treffen und sich auf jene Innovationsprojekte mit dem größten Erfolgspotenzial fokussieren. Diese Auswahl und Priorisierung potenzieller Ideen kann nur mit Hilfe von fachlichem Wissen sowie dem Wissen über Kundenbedürfnisse, Produkte und Märkte gelingen (Idrees et al., 2023, S. 3).

Aufgrund der zunehmenden Komplexität, den Zugriffsmöglichkeiten auf Information und der geringen Halbwertszeit von Wissen entwickelt sich Wissen zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil (Güldenbergh, 2001, S. 1f.)<sup>3</sup>.

## **2.2 Organisationserfolg**

### **2.2.1 Was Erfolg bedeutet, und wie man ihn messen kann**

In der wissenschaftlichen Literatur finden sich sehr unterschiedliche Erklärungsmodelle für Organisationserfolg (Baetge et al., 2007, S. 185). Unternehmenserfolg kann durch drei unterschiedliche Ansätze identifiziert werden. Entsprechend dem (1) Zielansatz wird der Organisationserfolg in Hinblick auf den Grad der Zielerreichung gemessen. Der (2) interessenpluralistische Ansatz identifiziert ein Unternehmen dann als erfolgreich, wenn es gelingt, möglichst viele Interessen der internen und externen Stakeholder zu befriedigen. Stakeholder können monetäre Interessen wie z.B. eine hohe Rendite ihres eingesetzten Kapitals, nichtmonetäre Erfolgsdimensionen, wie eine geringe Fluktuation oder auch soziale Erfolgsdimensionen wie bspw. Arbeitszufriedenheit verfolgen. Ob die Organisation als erfolgreich betrachtet wird, hängt bei diesem Ansatz maßgeblich vom Standpunkt der Betrachtung ab. Der (3) Systemansatz wiederum sieht den langfristigen Fortbestand eines Unternehmens als Erfolgsmerkmal.

In der Betriebswirtschaftslehre kann Erfolg sowohl durch den bilanziellen Erfolg als auch durch den ökonomischen Gewinn ausgedrückt werden. Meist werden die bilanziellen Erfolgskennzahlen wie Eigenkapitalrendite, Umsatzrendite oder Gesamrendite sowie Umsatzwachstum oder Gewinnsteigerung für die Bewertung des Organisationserfolges herangezogen (Baetge et al., 2007, S. 190f.).

Murphy et al. (1996, S. 16f.) analysierten auf Basis von empirischen Studien im Zeitraum von 1987 bis 1993 welche Erfolgskennzahlen am häufigsten verwendet wurden. Die Mehrheit der Erfolgskennzahlen konnte acht Leistungsdimensionen zugeordnet werden, wobei Effizienz, Wachstum und Gewinn die am häufigsten berücksichtigten Dimensionen waren. Innerhalb dieser drei Dimensionen waren Return on Investment, Umsatzwachstum und Umsatzrentabilität sowie der Umsatz selbst die am häufigsten verwendeten Erfolgskennzahlen. In der zweiten Phase ihrer Forschung wurden die Finanzkennzahlen von 586 Firmen analysiert (Murphy et al., 1996, S. 18). Sie kamen zu

---

<sup>3</sup> Aufgabe Systematische Recherche der LV ACW502 Fachliteratureseminar

dem Ergebnis, dass es keine eindeutige Auswahl von geeigneten Erfolgskennzahlen für die Bewertung des Organisationserfolgs gibt. Anstatt sich bei der Beurteilung von Organisationserfolg auf weniger Messgrößen zu beschränken, sollen zukünftige Forschungen die Freiheit haben, aus den unterschiedlichen Dimensionen der Leistung jene Erfolgskennzahlen für die Beurteilung des Organisationserfolgs heranzuziehen, die für die Forschungsfrage relevant erscheinen (Murphy et al., 1996, S. 21).

Die Leistung einer Organisation kann jedoch nicht nur auf Basis finanzieller Ergebnisse, der sogenannten distalen Leistungsebene, evaluiert werden. Die Leistung einer Organisation kann ebenfalls auf der proximalen Leistungsebene überprüft werden. Diese umfasst Themen wie Kundenzufriedenheit, Verhalten der Mitarbeitenden, Absentismus aber auch die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen, Sicherheit am Arbeitsplatz und Produktivität der Mitarbeitenden (Park & Shaw, 2013, S. 271).

### **2.2.2 Zentrale Erfolgsfaktoren für IT-Organisationen**

Baker (2012) kategorisierte 23 kritische Erfolgsfaktoren aus der Literatur auf Basis der Rückmeldungen von 113 Teilnehmenden in drei Kategorien. Prozesse und Methoden, Beziehungsmanagement sowie Projektmanagement. In der Kategorie Beziehungsmanagement sind Organisationskultur und die Einbeziehung der Stakeholder als wesentliche Erfolgsfaktoren für IT-Projekte verortet (Zaleski & Michalski, 2021, S. 4). Eine offene Kommunikation, Kundenfeedback und Zusammenarbeit zählen für Nah, Zuckweiler und Lee-Shang Lau (2003, S. 11ff.) zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung und Implementierung von Softwareprodukten.

Die Studie von Doherty (2001, S. 8) konzentrierte sich bei der Suche nach den kritischen Erfolgsfaktoren in IT-Projekten mit Hilfe der Q-Methodologie auf die kollektiven Erfahrungen von IT-Projektmanager:innen. Die Q-Methodologie ist eine Kombination aus qualitativer und quantitativer Forschung, die die unterschiedlichen Einschätzungen bezüglich der Erfolgsfaktoren strukturiert und auf deren Basis Faktoren bildet, die diese bestmöglich abbilden. Die erfolgskritischen Faktoren sind unterteilt in organisationale, prozessbezogene, personenbezogene und projektbezogene Faktoren (Doherty, 2001, S. 10ff.). Aus einer Sammlung von 676 Aussagen zu Erfolgsfaktoren im Projektmanagement wurden über 500 Projektmanager:innen ein Sample von 40 Aussagen zur Bewertung vorgelegt, wovon 60 Bewertungen für die Auswertung zufällig ausgewählt wurden (Doherty, 2001, S. 97).

Als wesentliche Faktoren für den Projekterfolg wurden die (1) Personen, die im Projekt eingebunden sind, (2) die Einbeziehung der Kunden und (3) der Fokus auf traditionelle Projektmanagementpraktiken identifiziert. Als eher unwesentlich für den Projekterfolg

wurden kontinuierliches Lernen und eine kooperative und horizontale Organisationskultur gesehen. Die einzelnen Faktoren dürfen jedoch nicht isoliert betrachtet werden. Vielmehr ist es notwendig die Zusammenhänge und Wechselbeziehungen der Faktoren zu berücksichtigen (Doherty, 2001, S. 151ff.). Projektmanager:innen, die Kommunikation als eher unwichtig für den Projekterfolg einschätzen, schätzen den Komplexitätsgrad ihrer Projekte eher gering ein. Hingegen erachten Projektmanager:innen, die gegenüber agilen Methoden positiv eingestellt sind, Kommunikation als wesentlicher.

Auch die Wichtigkeit von Wissen wurden unterschiedlich eingestuft. Projektmanager:innen mit dem Fokus auf personenbezogene Faktoren oder auf agile Arbeitsweisen schätzten den Einfluss von Wissen auf den Projekterfolg höher ein, als Projektmanager:innen mit einem traditionellen Zugang (Doherty, 2001, S. 159). Welche Faktoren für IT-Projekte als erfolgsversprechend angesehen werden, hängt von der Präferenz der befragten Personen und der zugrundeliegenden Methodologie und deren Grundannahmen ab. Traditionelle Projektmanagementmethoden basieren auf der Annahme, dass alle Anforderungen vor Beginn des Projekts bekannt sind. Wechselnde Anforderungen sind aus Sicht der traditionellen Ansätze ein kritisches Problem (Doherty, 2001, S. 28f.).

Agile Methoden stellen die Bedürfnisse des Kunden in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen und erarbeiten Lösungsansätze nach einem empirischen und iterativen Prozessmodell. Agile Modelle scheinen gerade in komplexen Kontexten besser mit Unsicherheiten und Volatilität umgehen zu können, als traditionelle Ansätze (Doherty, 2001, S. 4ff.). Das zentrale Ziel von agilen Modellen ist die Verlagerung von traditioneller Entscheidungsverantwortung auf die Ebene der Mitarbeitenden und damit die Erhöhung des Autonomiegrads (Schweinschwaller & Zepke, 2021, S. 40). Zu den bekanntesten agilen Softwareentwicklungsmethoden zählen Scrum, Extreme Programming (XP), Feature-Driven Development (FDD) und Lean Software Development (LD). Das Institut für Personalforschung (IfP) an der Hochschule Pforzheim beschreibt Agilität anhand der Aspekte Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit, Kundenzentriertheit und dem agilen Mindset (Fischer, 2017). Für Becke (2020, S. 13ff.) ist neben der raschen Anpassungsfähigkeit vor allem der Einsatz von selbstorganisierten Teams ein wesentliches Kriterium für Agilität. Er sieht die Kernelemente des agilen Mindsets in der Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsbereitschaft sowie in der Bereitschaft zur Selbstreflexion und Feedback.

Die Studie von Chow und Cao (2008, S. 967) untersuchte die relevanten Erfolgsfaktoren für den Einsatz von agilen Methoden. Sie sehen vor allem durch den empirischen und

iterativen Ansatz von agilen Methoden, die Einbindung der Kunden als wesentliche Stakeholdergruppe und die Zusammenarbeit im Team als wesentliche Erfolgsfaktoren. Die Ergebnisse basieren auf der Befragung von 109 agilen Softwareprojekten in 25 Ländern. Chow und Cao kamen zum Ergebnis, dass eine starke Kundeneinbindung einen positiven Einfluss auf den Projektumfang und eine gute Zusammenarbeit sich positiv auf die Projektkosten und die zeitliche Komponente auswirkt.

Aldahmash und Howard (2017, S. 958ff.) untersuchten in ihrer Arbeit die kritischen Erfolgsfaktoren der agilen Softwareentwicklung. Ihre Erkenntnisse basierten auf 131 Rückmeldungen aus 28 Ländern. Sie identifizierten mit Hilfe einer Faktoranalyse die zwei Faktoren (1) Aspekte der Organisation und Personen und (2) Aspekte der Technik und des Projektmanagements für den Erfolg von agilen Projekten. Aus dem Faktor Organisation und Personen zählten die Organisationskultur und die Einbeziehung der Kunden in den Entwicklungsprozess zu den zwei wichtigsten Aspekten. Aus dem Faktor der Technik und des Projektmanagements waren der Projektmanagementprozess und die iterative Auslieferstrategie die wesentlichsten Aspekte.

Neben der Neuentwicklung von Produkten müssen IT-Organisationen auch gleichzeitig etablierte Routinen und Geschäftsmodelle bewahren und replizieren, um ihre Marktposition zu festigen und in neuen Märkten zu profitieren. Doch für die Entwicklung von neuem Wissen bedarf es anderer Lernmodelle als für die Nutzung von bestehendem Wissen. Die Theorie zu organisationalem Lernen unterscheidet hier zwischen Exploration, dem Erkunden von neuem Wissen und Exploitation, Nutzung und Replikation von bestehendem Wissen. Organisationen, die beide Lernmodelle verfolgen, werden als beidhändige Organisationen bezeichnet. Diese Ambidextrie kann sowohl auf struktureller Ebene als auch auf kontextueller Ebene erfolgen.

Bei der strukturellen Ambidextrie erfolgt eine klare Trennung zwischen den beiden Lernmodellen, indem jeder Bereich entweder auf Innovation oder auf den Betrieb spezialisiert ist. Bei der kontextuellen Ambidextrie müssen die Mitarbeitenden sowohl Exploration als auch Exploitation zur gleichen Zeit beherrschen (Konlechner & Güttel, 2009, S. 45f.). Gerade für Organisationen, die in einem dynamischen oder agilen Umfeld agieren, spielt Ambidextrie in Bezug auf den Organisationserfolg eine entscheidende Rolle. Dynamische Umwelten sind durch eine hohe Volatilität in Bezug auf Technologie und Kundenanforderungen gekennzeichnet (Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2006, S. 8). Die Organisationskultur kann als wesentlicher Stellhebel für beidhändige Organisationen angesehen werden.

Bei der strukturellen Ambidextrie ist eine „loose-tight“ Unternehmenskultur von zentraler Bedeutung. Es braucht eine heterogene (loose) offene Kultur auf Organisationsebene, damit sich in den Bereichen eine homogene (tight) Subkultur bilden kann, die der jeweiligen Spezialisierung gerecht wird (Konlechner & Güttel, 2009, S. 48). Die kontextuelle Ambidextrie braucht auf Organisationsebene entsprechende Strukturen und eine offene Kultur um den Mitarbeitenden den Wechsel zwischen Flexibilität und Stabilität zu ermöglichen (Konlechner & Güttel, 2009, S. 50).

## **2.3 Organisationskultur**

Organisationskultur wird in der wissenschaftlichen Literatur unterschiedlich definiert, und im Laufe der Zeit wurden daher auch verschiedene Modelle für die Kategorisierung und Messung von Organisationskultur entwickelt. Das ist wohl damit begründet, dass Organisationskultur ein schwer beobachtbares Phänomen ist, welches aus einer Vielzahl von unterschiedlichen Faktoren zusammengesetzt ist. Zu den einflussreichsten und am öftesten zitierten Autoren zum Thema Organisationskultur zählen Schein, Hofstede und Cameron mit insgesamt 414 Zitationen, gefolgt von Quinn und Denison mit insgesamt 110 Zitationen (Cicea et al., 2022, S. 12).

Hofstede (2011, S. 3) definiert Kultur als die kollektive Programmierung einer Gruppe hinsichtlich ihrer Werte und Haltung, welche sie von anderen Gruppen unterscheidet. Er beschäftigte sich vor allem mit den Einflüssen unterschiedlicher Kulturen auf Organisationen und unterscheidet zwischen den sechs Kulturdimensionen (1) „Power Distance“, (2) „Uncertainty Avoidance“, (3) „Individualism and Collectivism“, (4) „Masculinity and Femininity“, (5) „Long-Term vs. Short-Term Orientation“ und (6) „Indulgence versus Restraint“ (Hofstede, 2011, S. 8). Der Umgang mit Machtverhältnissen (Power Distance) repräsentiert den Grad der ungleichen Verteilung von Macht aus der Perspektive derjenigen, die über wenig Macht verfügen und beschreibt in welchem Ausmaß Macht von anderen Personen akzeptiert bzw. sogar erwartet wird. Die Vermeidung von Unsicherheiten (Uncertainty Avoidance) ist ein Indikator dafür, wie tolerant eine Gruppe gegenüber Unsicherheit, Strukturiertheit und Ungewissheit ist. Je geringer diese Toleranz ist, desto eher wird versucht Unsicherheit durch strikte Regeln zu minimieren. Die zwei Gegensätze Individualismus und Kollektivismus (Individualism and Collectivism) sagen etwas über den Grad der Zugehörigkeit der Individuen zu einer Gruppe aus. Hofstede setzt Durchsetzungsfähigkeit mit Maskulinität (masculinity) und Fürsorglichkeit mit Femininität (femininity) gleich. In maskulinen Gesellschaften entsteht eine Kluft zwischen den Werten von Männern und Frauen, welche oft tabuisiert ist. Die langfristige vs. kurzfristige

Orientierung (Long-Term vs. Short-Term Orientation) basiert auf den Lehren von Konfuzius. Werte wie Ausdauer, Sparsamkeit und Schamgefühl sind der langfristigen Orientierung, während soziale Erwartungen, Achtung von Traditionen und die Wahrung des eigenen Gesichts der kurzfristigen Orientierung zuzuordnen sind. Die zwei Pole Lebensgenuss vs. Zurückhaltung (Indulgence versus Restraint) der letzten Dimension basieren auf den Erkenntnissen der Glücksforschung. Lebensgenuss ermöglicht die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse nach Spaß und Glück während diese auf dem Pol der Zurückhaltung durch soziale Normen reglementiert wird (Hofstede, 2011, S. 9ff.).

Denison (1984, S. 10f.) verglich die Unternehmenszahlen von 34 Organisationen über einen Zeitraum von fünf Jahren anhand jener zwei Indizes, die den größten Einfluss auf die Leistungsfähigkeit der Organisation hatten, den organization-of-work index (Index der Arbeitsorganisation) und decision-making practices index (Index der Entscheidungsfindung). Der Index der Arbeitsorganisation definiert das Ausmaß der Anpassungsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit und Klarheit der Ziele. Der Index Entscheidungsfindung spiegelt den Grad der Partizipation bei Entscheidungen und Informationsweitergabe wider. Er folgt daraus, dass Organisationserfolg von den vier Dimensionen Mitarbeiterbeteiligung, Anpassungsfähigkeit, Konsistenz und Mission determiniert wird (Baetge et al., 2007, S. 195).

Für Cameron und Rohrbaugh (Cameron & Quinn, 1999, S. 14f.) besteht Organisationskultur aus unbewussten Annahmen, Erwartungen und kollektiven Erinnerungen welche den Mitarbeitenden Orientierung dabei gibt, wie die Organisation funktioniert. Sie zeigt sich im Führungsstil, in den Symbolen, den Prozessen und Routinen und letztlich auch an der Definition von Organisationserfolg und ist für jede Organisation einzigartig. Das Competing Values Framework (CVF) wurde von Cameron und Rohrbach auf Basis von empirischen Befunden mit dem Ziel erstellt, möglichst viele der unterschiedlichen Dimensionen der Organisationskultur in das Framework zu integrieren und ein Werkzeug zu schaffen, welches sich auf die wesentlichsten Aspekte der Organisationskultur konzentriert (Cameron & Quinn, 1999, S. 29).

### **2.3.1 Das 3-Ebenen-Modell von Schein**

Tatsächlich basieren die meisten Theorien zur Organisationskultur auf dem 3-Ebenen-Modell von Edgar Schein. Er definiert Kultur als ein Sammelbecken von Lernerfahrungen, die zur erfolgreichen Problemlösung geführt haben und durch dieses Sammelbecken mit anderen Mitgliedern der Organisation geteilt werden. Das Sammelbecken der Organisationskultur enthält Verhaltensnormen, Werte und Überzeugungen, die so selbstverständlich geworden sind, dass diese nicht mehr

hinterfragt werden. Will man die Kultur einer Organisation verstehen, muss man verstehen wie die Organisation lernt (Schein & Schein, 2017, S. 21). Die Entwicklung einer Kultur hat eine stabilisierende Wirkung für die Gruppe aber limitiert dadurch auch ihre Veränderungsfähigkeit. Organisationskultur kann nach Schein auf drei Ebenen beobachtet werden.

Auf der Ebene der Artefakte finden sich alle sichtbaren Strukturen, Prozesse und das beobachtbare Verhalten. Darunter fallen das Firmenlogo, die Unternehmensmission aber auch Bekleidung und Sprache der Organisationsmitglieder. Diese Ebene ist zwar relativ einfach zu beobachten aber aufgrund des Interpretationsspielraums schwer zu entschlüsseln. Auf der Ebene der Überzeugungen und Werte befinden sich jene Lernerfahrungen, die bereits durch soziale Validierung zu unbewussten Annahmen transformiert wurden. Sie dienen als Orientierungshilfe bei schwierigen Entscheidungen und sind in der Ideologie der Organisation verankert. Auf der dritten Ebene befinden sich die unbewussten Grundannahmen der Organisation. Sie definieren wie die Individuen der Organisation ihre Umwelt wahrnehmen, interpretieren und emotional darauf reagieren und schaffen so eine mentale Landkarte der Organisation (Schein & Schein, 2017, S. 29f.).

### **2.3.2 Wie Organisationskultur gemessen werden kann**

Es wurden eine Vielzahl von Messinstrumenten für die Evaluierung der Organisationskultur entwickelt. Die Messinstrumente lassen sich zunächst in quantitative und qualitative Messinstrumente unterteilen. Ausgehend vom 3-Ebenen-Modell nach Schein muss festgestellt werden, dass die einzelnen Ebenen nur mit unterschiedlichen Methoden gemessen werden können. Artefakte sind zwar leicht beobachtbare Phänomene, lassen sich aber nicht leicht interpretieren. Daher können diese nicht über einen standardisierten Fragebogen evaluieren werden. Ähnlich verhält es sich mit der Ebene der Grundprämissen.

Lediglich die Ebene der Werte und Normen können mit quantitativen Instrumenten gemessen werden. Quantitative Messinstrumente haben den Vorteil, dass unterschiedliche Organisationen miteinander verglichen werden können. Dies ist mit qualitativen Messmethoden nicht möglich (van Almsick, 2024, S. 52ff.). Für die quantitative Messung stehen unterschiedliche Messinstrumente zur Verfügung. Der CTT (Cultural transformation tools) mit 80-100 und der ECO (Echelles de Culture Organisationnelle) mit 229 Fragestellungen sind zwei der umfangreichsten Messinstrumente. GECS (German Ethical Culture Scale) mit 37 Fragen, Kulturmatcher mit 11, KUK (Kurzskala zur Erfassung der Unternehmenskultur) mit 15, OCA

(Organizational Culture Assessment) mit 45 und OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) mit 24 Fragen sind aufgrund ihrer kürzeren Bearbeitungszeit für eine standardisierte Befragung zu bevorzugen (van Almsick, 2024, S. 54). Tabelle 2 zeigt eine Übersicht quantitativer Messinstrumente.

Für die Befragung ist es wesentlich, dass verschiedene Personen aus unterschiedlichen Bereichen und Hierarchieebenen in der Organisation befragt werden. Je größer die Diversität hinsichtlich Geschlecht, Alter, Volks- und Firmenzugehörigkeit ist, desto höher ist die Aussagekraft der Daten. Einzelaussagen sind nicht geeignet um eine Organisationskultur als kollektives Phänomen zu beschreiben (van Almsick, 2024, S. 59). Es muss beachtet werden, dass der Prozess der Kulturerfassung eine mehr oder weniger starke Intervention darstellt (van Almsick, 2024, S. 71). Organisationen machen sich durch die Offenlegung ihrer Kultur Dritten gegenüber verletzlich (Schein & Schein, 2017, S. 189). Dies ist bei der Rekrutierung von Organisationen in der Kommunikation zu berücksichtigen.

Tabelle 2

*Übersicht der quantitativen Messinstrumente für Organisationskultur*

<b>Instrument</b>	<b>Fragen</b>	<b>Was wird gemessen</b>
CTT	80-100	Wahrgenommene Wertehaltung in Organisationen
ECO	229	Interorganisatorische Unterschiede
GECS	37	Ethisches Umfeld im deutschsprachigen Raum
Kulturmatcher	11	Selbsteinschätzung Kulturwunsch mit dem Fokus auf Personalbeschaffung und Bewerbungsprozesse
KUK	15	Strategie, Struktur und Interaktion in Zusammenhang mit Fusionen und Akquisitionen
OCA	45	Organisationskultur mit mechanistischer und organischer Betrachtungsweise
OCAI	24	Wahrgenommene Wertehaltung in Organisationen auf Basis des Modells Competing Values Framework

*Quelle: (van Almsick, 2024, S. 61)*

### **2.3.3 Das Competing Values Framework**

Das Competing Values Framework entstand aus der Fragestellung, welche Faktoren Organisationserfolg determinieren. Aus den ursprünglich 39 identifizierten Faktoren

wurden mit Hilfe einer statistischen Analyse zwei Hauptdimensionen sichtbar. Die eine Dimension differenziert zwischen Flexibilität und Stabilität, während die andere Dimension zwischen interner und externer Orientierung unterscheidet. Auf der y-Achse werden die beiden Dimensionen Flexibilität und Entscheidungsfreiheit sowie Stabilität und Kontrolle unterschieden. Auf der x-Achse werden die beiden Dimensionen interne Orientierung und externe Orientierung unterschieden. Dadurch entstehen die vier Quadranten Clan, Adhokratie (Adhocracy), Hierarchie (Hierarchy) und Markt (Market). Die Begriffe der vier Quadranten wurde so gewählt, dass sie mit Managementtheorien und Organisationstheorien kompatibel sind. Jeder der vier Quadranten steht für einen bestimmten Kulturtyp und repräsentiert die grundlegenden Annahmen und Werte der Organisation (Cameron & Quinn, 1999, S. 30ff.).

Die Hierarchische Kultur ist einer der ältesten Organisationsansätze, die von Weber bereits 1947 als bürokratisches Modell beschrieben wurde und lange Zeit als die ideale Organisationsform galt. Die Organisationen in diesem Quadranten sind auf Stabilität, Vorhersagbarkeit und Effizienz ausgerichtet und werden durch formale Regeln und Prozesse zusammengehalten. Vor allem große Organisationen oder Organisationen im öffentlichen Bereich weisen oft eine hierarchische Kultur auf (Cameron & Quinn, 1999, S. 34f.).

In den späten 1960er Jahren wurde die Markt Kultur populär. Sie fokussiert auf die externe Umwelt von Organisationen und richtet ihre Aufmerksamkeit auf Profitabilität, Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität, welche durch Marktpositionierung und Marktkontrolle erreicht werden soll. Organisationen in dem Quadranten der Markt Kultur sind ergebnisorientiert. Führungskräfte sind hart im Nehmen und haben hohe Ansprüche an ihre Mitarbeitenden. Zusammengehalten werden diese Organisationen durch das gemeinsame Verlangen zu gewinnen (Cameron & Quinn, 1999, S. 35f.).

Die Clan Kultur hat große Ähnlichkeit zu einem Familienunternehmen. Organisationen in diesem Quadranten zeichnen sich durch hohe Kohäsion und partizipative Zusammenarbeit aus. Flache Hierarchie, Selbstorganisation, Mitarbeiterbeteiligungen, Teamwork, Partizipation und Job Rotation sind typische Merkmale solcher Organisationen. Loyalität und Tradition stellen den Zusammenhalt in der Organisation sicher. Führungskräfte agieren als Mentor:innen und haben einen starken Fokus auf die Wertschätzung und Entwicklung ihrer Mitarbeitenden (Cameron & Quinn, 1999, S. 37f.).

Immer volatilere Märkte als Folge von Globalisierung und Digitalisierung erforderten einen Organisationstyp, der sich rasch, oder ad hoc, an veränderte Bedingungen anpassen konnte. Daraus entstand die Bezeichnung Adhokratie. In Branchen wie der

Raumfahrt, Softwareentwicklung, Beratung oder Filmindustrie sind oft adhokratische Organisationen zu finden. Führungskräfte sind visionär, innovativ und sind bereit Risiken einzugehen. Die Organisation wird durch Experimentierfreude und Innovation zusammengehalten (Cameron & Quinn, 1999, S. 39f.).

Anhand des Competing Values Framework (siehe Abbildung 1) ist es möglich die dominante Organisationskultur einer Organisation zu evaluieren. Dabei geht es nicht darum die jeweiligen Kultur-Typen zu bewerten, sondern zu prüfen ob die dominante Organisationskultur zum Organisationsumfeld passt (Cameron & Quinn, 1999, S. 62).

Abbildung 1 *Competing Values Framework*



Quelle: Eigene Abbildung nach (Cameron & Quinn, 1999, S. 30; Strack, 2012, S. 31)

## 2.4 Der Einfluss der Organisationskultur auf den Erfolg

Bis in die späten 1970er Jahre fand das Thema Organisationskultur nur wenig Beachtung (Alvesson, 1990, S. 31). Dann erkannten in den 1980er Jahren Peters und Waterman (2003, S. 37f.), dass Organisationen mit ähnlichen Organisationsstrukturen und -strategien unterschiedlich erfolgreich waren. Sie analysierten 62 erfolgreiche amerikanische Organisationen aus unterschiedlichen Branchen und identifizierten die Organisationskultur als überragendes Kennzeichen von Organisationserfolg. Die Veröffentlichung dieser Erkenntnis, dass neben den „harten“ betriebswirtschaftlichen Kennzahlen auch die Organisationskultur zu den erfolgskritischen Faktoren zählt, löste in den 1980er Jahren sowohl in der Wissenschaft als auch bei Praktiker:innen, wie Unternehmer:innen und Führungskräften, reges Interesse an dem Thema aus (Sackmann, 2004, S. 23). Die Forschung zum Thema Organisationskultur bot für

Manger:innen ein neues und vertiefendes Verständnis davon, wie Organisationen tatsächlich funktionieren und bereicherten damit die einseitige Betrachtung auf Erfolg durch messbaren Leistungskennzahlen. Die Vorstellung, dass Organisationen nur dann verstanden werden konnten, wenn ihre Symbole, Rituale und Geschichten entschlüsselt wurden, motivierte viele Manager:innen mehr über diese Dynamiken und ihre Gestaltungsmöglichkeiten, zu erfahren (Alvesson, 1990, S. 36f.). Das Interesse flaute kurzfristig ab, als die ersten Schwierigkeiten mit der Messung und dem Management von Organisationskultur auftauchten (Sackmann, 2004, S. 23) und bekam erst wieder ab dem Jahr 2007 deutlichen Aufwind als Folge von Globalisierung, zunehmend volatilen Märkten und steigendem Wettbewerbsdruck.

Organisationen waren und sind heute mehr denn je gefordert neue Wege zur Problemlösung zu finden, Kooperationen einzugehen, sowohl Mitarbeitende als auch Kund:innen in den Produktentwicklungsprozess einzubeziehen und sich durch eine klare Organisationskultur vom Wettbewerb zu differenzieren (Alvesson, 1990, S. 38ff.). Die Organisationskultur stellt vor allem deshalb einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil dar, da diese, im Gegensatz zu Produkten und Dienstleistungen, nicht einfach von anderen Organisationen repliziert werden kann und hat einen umso größeren Einfluss auf den Erfolg, je bedeutender der menschliche Faktor für die Organisation ist.

Weitere Untersuchungen durch Denison und Mishra (1995) ergaben, dass sich einzelne Faktoren der Organisationskultur nur auf bestimmte Erfolgskennzahlen auswirken. So korreliert eine hohe Mitarbeiterbeteiligung und Anpassungsfähigkeit mit Umsatzwachstum, wogegen Mission und Konsistenz in einem positiven Zusammenhang mit dem Return on Assets (ROA) stehen (Baetge et al., 2007, S. 200). Kotter und Heskett (1992) konnten wiederum nur eine schwache Korrelation zwischen der Stärke der Organisationskultur und dem Unternehmenserfolg nachweisen und machten darauf aufmerksam, dass die Theorie des Zusammenhangs viele Kontingenzfaktoren vernachlässigen würde. Eine Befragung von Branchenanalysten ergab, dass Organisationen, deren Organisationskultur zu den Markterfordernissen passt (culture-environment-fit) und die sich durch hohe Anpassungsfähigkeit auszeichnen, als erfolgreicher wahrgenommen werden. Dieser Zusammenhang konnte jedoch nicht quantifiziert werden (Baetge et al., 2007, S. 198). Fulmer, Gerhart und Scott (2003) konnten einen Zusammenhang zwischen der Auszeichnung „Great place to work“, welche durch die Faktoren Glaubwürdigkeit, Respekt und Fairness gegenüber den Mitarbeitenden erworben wird, und der Gesamtkapitalrentabilität beweisen (Baetge et al., 2007, S. 204).

## **2.4.1 Die Bedeutung der Organisationskultur in wissensbasierten Organisationen**

Wissensmanagement hat zum Ziel Menschen in Organisationen zum Wissensaustausch und zur Kooperation zu motivieren. Doch wenn Information, Wissen und Ideen mit anderen Personen in der Organisation geteilt werden sollen, müssen alte Denkmuster und Werte wie „Wissen ist Macht“ zu neuen Verhaltensnormen wie „Wissen zu Teilen ist Macht“ verändert werden (Du Plessis, 2005, S. 194). Edgar Schein definiert Kultur als ein Sammelbecken von Lernerfahrungen, die zur erfolgreichen Problemlösung geführt haben und durch dieses Sammelbecken mit anderen Mitgliedern der Organisation geteilt werden. Das Sammelbecken der Organisationskultur enthält Verhaltensnormen, Werte und Überzeugungen, die so selbstverständlich geworden sind, dass diese nicht mehr hinterfragt werden (Schein & Schein, 2017, S. 21).

Die Organisationskultur stellt hier einen wesentlichen Erfolgsfaktor für organisationales Lernen und effektives Wissensmanagement dar, da diese maßgeblich bestimmt welche Informationen von der Organisation überhaupt wahrgenommen und verarbeitet werden. Die Organisationskultur bestimmt dadurch die Qualität des Wissensaustausch und der Entscheidungsfindungen (Janz & Prasarnphanich, 2003, S. 353). Die kulturelle Passung zwischen Organisation und Mitarbeitenden und Wissensmanagement sind wechselseitig voneinander abhängig. Strategische Maßnahmen des Wissensmanagements können die kulturelle Passung verbessern. Je besser die kulturelle Passung zwischen Organisation und Mitarbeitenden wird, desto mehr können sich die Mitarbeitenden über den impliziten Teil des Wissens austauschen, was wiederum einen positiven Einfluss auf das Wissensmanagement hat (Jasimuddin & Zhang, 2014, S. 1493).

Die Metaanalyse von Liu et al. (2021, S. 745) bestätigt, dass eine wissensfreundliche Organisationskultur (Knowledge-friendly organizational culture) in einem positiven Zusammenhang mit dem Organisationserfolg steht. Der Zusammenhang wird dadurch erklärt, dass sich in einer wissensfreundlichen Organisationskultur die Mitglieder dieser Organisation über den Stellenwert von Wissen im Klaren sind und den Wissensaustausch als Vorteil für ihre Arbeit sehen. Die Werte und Normen, die durch die Organisationskultur vermittelt werden, fördern die Bereitschaft sich gegenseitig zu helfen, Probleme gemeinsam zu lösen, sich weiterzuentwickeln und Neues auszuprobieren. Dadurch können innovative Lösungen entwickelt und Wettbewerbsvorteile ausgebaut werden. Auch Janz und Prasarnphanich (2003, S. 370) konnten in ihrer empirischen Studie sowohl einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen der Organisationskultur und dem kooperativen Lernen feststellen als auch zwischen kooperativem Lernen und der Arbeitsleistung. Auch andere Studien kommen

zu dem Schluss, dass eine offene und wertorientierte Organisationskultur einen konstruktiven Umgang mit Wissen zur Folge hat. Stehen in der Organisation im Gegensatz dazu individuelle Macht und Konkurrenz im Vordergrund, wird Wissen gehortet. Die Organisationskultur reguliert in beiden Fällen als soziales Kontrollsystem das Verhalten ihrer Mitglieder (Alavi, Kayworth & Leidner, 2005, S. 196f.).

Alavi et al. (2005, S. 218) betonen darüber hinaus sowohl die Wichtigkeit des Einsatzes von geeigneten informationstechnologischen Werkzeugen für die Speicherung und den Austausch von Wissen, als auch die aktive Gestaltung einer Organisationskultur welche effektives und wissensbezogenes Verhalten fördert. Zheng, Yang und McLean (2010, S. 768) untersuchten den Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Organisationserfolg und kamen zum Ergebnis, dass Wissensmanagement den Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Organisationserfolg vollständig vermittelt. Dies erklären sie damit, dass Praktiken des Wissensaustausch durch kulturelle Werte und Normen beeinflusst werden. Es ist von der Organisationskultur abhängig welches Wissen von der Organisation überhaupt wahrgenommen wird, ob dieses gehortet oder mit anderen ausgetauscht wird und letztendlich für die Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen oder Verbesserungsvorschlägen genutzt wird (Zheng et al., 2010, S. 764) <sup>4</sup>.

#### **2.4.2 Die Stärke einer Organisationskultur**

In der wissenschaftlichen Literatur gibt es eine Vielzahl von Definitionen zur Stärke einer Organisationskultur. So kann die Stärke einer Organisationskultur durch die Übereinstimmung der persönlichen und organisationalen Ziele determiniert werden und als Grad der Übereinstimmung zwischen den kommunizierten Werten und dem tatsächlichen Verhalten in der Organisation verstanden werden. Die Stärke der Organisationskultur wurde auch mit ihrem Entwicklungsgrad oder der Dominanz von bestimmten kulturellen Attributen in Zusammenhang gebracht. In neueren Arbeiten wird das Ausmaß, in dem das Verhalten der Mitarbeitenden durch die Organisationskultur beeinflusst wird, als Indikator für eine starke Organisationskultur angesehen. Einige Forschende sind sich einig, dass die Stärke der Organisationskultur von dem Grad der Übereinstimmung der persönlichen und organisationalen Werte abhängig ist. Darüber hinaus kann die Stärke der Organisationskultur auch anhand von zwei oder drei

---

<sup>4</sup> Aufgabe Systematische Recherche der LV ACW502 Fachliteratureseminar

Dimensionen konzeptualisiert werden (Schneider et al., 2014, S. 5ff.). Für Tsui und O'Reilly (1989) wird die Stärke der Organisationskultur von der Intensität des tatsächlichen Verhaltens der Mitarbeitenden und dem Grad der Übereinstimmung der Werte unter den Mitarbeitenden determiniert. In der Literatur wird dafür auch der Begriff Konsistenz verwendet. Für Kotter und Heskett liegt dann eine starke Organisationskultur vor, wenn eine Mehrheit der Mitarbeitenden die gleichen Werte teilen (Baetge et al., 2007, S. 198).

Denison stellte in seinen Untersuchungen fest, dass vor allem die Stärke einer Unternehmenskultur, welche sich durch die konsistente Wahrnehmung der Organisationskultur in der Organisation definiert, in einem positiven Zusammenhang zum Unternehmenserfolg steht. Calori und Sarnin stellten ebenfalls einen positiven Zusammenhang zwischen der Stärke der Organisationskultur und dem kurzfristigen Umsatzwachstum fest, konnten jedoch keinen Effekt auf die Unternehmensrentabilität feststellen (Baetge et al., 2007, S. 196ff.).

Die meisten Studien argumentieren den Zusammenhang dadurch, dass durch die geteilten Werte und Normen soziale Erwartungen an die Gruppenmitglieder entstehen. Durch die soziale Kontrolle innerhalb der Gruppe wird das gewünschte Verhalten gefördert und unangemessenes Verhalten korrigiert. Eine starke Organisationskultur trägt auch deshalb zur Leistungssteigerung bei, da sie Ambiguitäten reduziert und Klarheit darüber schafft, welches Verhalten von Mitarbeitenden erwartet wird (Schneider et al., 2014, S. 7f.). Paradoxerweise ist dies auch der Grund, warum eine starke Organisationskultur auf lange Sicht die Fähigkeit der Organisation zur Anpassung verringern oder behindern kann (Baetge et al., 2007, S. 196).

Dieser Umstand verdeutlicht ein grundlegendes Problem. Voraussetzung damit man eine Organisationskultur überhaupt messen kann ist, dass die dahinterliegenden Werte und Normen von ausreichend vielen Mitgliedern der Organisationen ähnlich wahrgenommen werden. Ein weiteres Problem ergibt sich aus der Tatsache, dass aus der reinen Beobachtung des Verhaltens der Mitarbeitenden nicht auf die dahinterliegenden Normen geschlossen werden kann. Werden in einer Organisation viele Normen hinterfragt, kann das entweder daran liegen, dass die Mitarbeitenden diese nicht teilen oder entsprechend einer gemeinsamen Norm, gewohnt sind, Dinge zu hinterfragen (Chatman, Caldwell, O'Reilly & Doerr, 2012, S. 6ff.).

Die Methode der Messung für die Stärke einer Organisationskultur variiert aufgrund der unterschiedlichen Definitionen. Schneider et al. (2014, S. 8) haben die Messvarianten unterschiedlicher Studien in vier Gruppen geteilt. Die Stärke der Organisationskultur

wurde (1) in vier Studien durch die Streuungsindizes, (2) in sieben Studien mit Hilfe von multi-items Skalen, (3) von einer einzigen Studie anhand der Übereinstimmung der kommunizierten Werte und den tatsächlichen Managementpraktiken und (4) von zwei Studien anhand komplexer Operationalisierungen gemessen (Schneider et al., 2014, S. 8ff.). In dieser Arbeit wird die Stärke der Organisationskultur als die übereinstimmende Wahrnehmung der Organisationskultur durch die Mitarbeitenden verstanden. Aus diesem Grund ist vor allem die Operationalisierung der Stärke der Organisationskultur anhand einer Dimension durch die Streuungsindizes von Interesse.

Denison (1984) berechnete in seiner Studie die Stärke der Organisationskultur anhand der Varianzen innerhalb jeder Organisation auf Basis der Bewertung der Arbeitsgruppen. Eine geringe Varianz stellt ein Indiz für die hohe Übereinstimmung dar. Die Stärke der Organisationskultur korrelierte positiv mit kurzfristigem Organisationserfolg aber negativ mit langfristigem Organisationserfolg. In der Studie von Gordon und DiTomaso (1992, S. 789) erfolgte die Operationalisierung der Stärke der Organisationskultur ebenfalls mithilfe der Standardabweichung aber auf individueller Ebene. Eine geringe Streuung der Werte um den Mittelwert ist ein Indikator für eine starke Organisationskultur. Ähnlich wie Denison kamen Gordon und DiTomaso zum Schluss, dass eine starke Organisationskultur nur als Prädiktor für den kurzfristigen Organisationserfolg verwendet werden kann.

## **2.5 Theorien zum menschlichen Verhalten**

Im Laufe der Zeit wurden unterschiedliche Theorien entwickelt, um das Verhalten von Personen zu verstehen und vorauszusagen. Um eine Handlung auszuführen, braucht es zunächst einen Antrieb, der das Bedürfnis zur Aktivität auslöst, ein Ziel, das die Energie in eine bestimmte Richtung lenkt und die Ausdauer, das Verhalten bis zur Zielerreichung auszuführen. Die Handlung oder das Verhalten kann entweder intrinsisch oder extrinsisch motiviert sein. Extrinsische Motivation entsteht durch äußere Einflussfaktoren, während intrinsische Motivation aus der Ausführung der Handlung selbst entsteht (Kirchler, 2011, S. 321f.). Die Theorie des geplanten Verhaltens von Ajzen (1985, S. 11ff.) untersucht den Zusammenhang zwischen der Intention eine Handlung auszuführen und dem tatsächlichen Verhalten. Ob überhaupt eine Intention zur Handlung entsteht, ist abhängig von der (1) Einstellung zum Verhalten und der (2) subjektiven Norm, welche durch die vermuteten Erwartungen wichtiger Referenzpersonen oder -gruppen an die Person selbst entsteht.

Unter Einstellung ist die Bewertung der eigenen oder anderer Personen sowie von Objekten oder Situationen zu verstehen. Einstellungen haben unterschiedliche

Funktionen. Die Instrumentelle Funktion bezieht sich darauf, dass gruppenspezifische und sozial erwünschte Einstellungen als Instrument eingesetzt werden können, um Zugehörigkeit zur Gruppe und Anerkennung zu bekommen. Sie haben weiters eine Orientierungs- und Interpretationsfunktion, da Einstellungen die Wahrnehmung und Suche nach Informationen selektiv steuern und unsere Realität strukturieren. Andere, uns fremde oder unbekannte Einstellungen werden abgewehrt, wodurch die eigene Bezugsgruppe aufgewertet und von anderen Gruppen abgegrenzt wird. Einstellungen beeinflussen das Verhalten, werden aber auch umgekehrt durch das Verhalten beeinflusst (Garms-Homolová, 2020, S. 5).

Die Theorie der kognitiven Dissonanz von Festinger (1957) ist eine der bekanntesten Konsistenztheorien und beschäftigt sich mit Inkonsistenzen zwischen Einstellung, kognitiven Komponenten und Verhaltenskomponenten. Stehen die Erwartungen von anderen oder unsere Verhalten im Konflikt mit den eigenen Überzeugungen und Werten, entsteht kognitive Dissonanz (Garms-Homolová, 2020, S. 11ff.). Kognitive Dissonanz wird als Unbehagen aufgrund zweier widersprüchlicher Kognitionen verstanden und löst das Bestreben nach Dissonanzreduktion aus, welches entweder durch die Anpassung des Verhaltens oder der eigenen Überzeugung erfolgen kann. Der Begriff Kognition ist abgeleitet aus dem lateinischen Wort Cognoscere (Wissen) und beschreibt den Prozess der geistigen Verarbeitung von Wahrnehmungen.

Kognitive Dissonanz kann auf unterschiedliche Arten reduziert werden. So kann zum einen die Handlung selbst verändert oder unterlassen werden, welche das Unbehagen ausgelöst hat. Eine weitere Strategie stellt die Veränderung der sozialen Umwelt dar, indem der physische Kontext verändert wird. Die dritte Möglichkeit kognitive Dissonanz zu reduzieren kann durch das Hinzufügen von kognitiven Elementen erfolgen. So kann z.B. neue und unterstützende Information gesucht werden, die die Handlung mit den eigenen Werten wieder in Einklang bringt. Oder es können auch sogenannte versöhnliche kognitive Elemente hinzugefügt werden. Diese diskontieren das Verhalten, welches die Dissonanz ausgelöst hat mit anderen Verhaltensmaßnahmen und ermöglichen das eigene Verhalten vor sich selbst rechtfertigen zu können. Letztlich kann die Reduzierung der Dissonanz auch durch die Veränderung der eigenen Werte erfolgen. Meist tendieren Personen dazu ihre Meinungsmuster zu ändern um die Dissonanz zu verringern, da kognitive Dissonanz ein starker Motivator für Einstellungsänderungen ist (Annu & Dhanda, 2020, S. 51ff.).

Die Meta-Analyse von Gould et al. (2023, S. 5) ergab, dass 29% von den 134 untersuchten Theorien menschlichen Verhaltens anhand von Werten erklären. In der Studie wird die Verschränkung zwischen individuellem Verhalten und der Kultur der

Gruppe deutlich. Menschen erschaffen in sozialen Strukturen durch ihr Verhalten gemeinsame Werte und Normen, die wiederum von allen Individuen reproduziert werden, die dieser Kultur angehören. Individuelles Verhalten wird demnach erst durch den sozialen Kontext und dessen Kultur verstehbar (Gould et al., 2023, S. 9).

### **2.5.1 Die persönliche Wertehaltung von Schwartz**

Werte sind ein zentrales Konzept sowohl in der Sozialpsychologie als auch in anderen wissenschaftlichen Disziplinen, da mithilfe von Werten soziale Gruppen, Gesellschaften und Individuen charakterisiert sowie die zugrundeliegenden Motivationen von Verhaltensformen erklärt werden können (Schwartz, 2012, S. 3).

Schwartz und Bilksy (1987, S. 551) haben aus den unterschiedlichen Definitionen jene fünf Eigenschaften identifiziert, welche von allen Erklärungsmodellen geteilt werden. Demnach sind Werte (1) Konzepte oder Überzeugungen, (2) über erwünschte Ziele oder Verhaltensweisen, (3) die über spezifische Situationen hinausgehen, (4) eine Hilfestellung für die Bewertung von Ereignissen oder Handlungen und (5) haben eine relative Wichtigkeit. Ausgehend von den Fragestellungen in welcher Form die persönliche Werte von sozialen Erfahrungen beeinflusst werden und wie die persönlichen Werte das Verhalten und die Entscheidungen von Personen beeinflussen, entwickelte Schwartz (1992, S. 1) die Wertetheorie.

Im Kern stellen Werte motivationale Ziele dar, die von drei universellen Grundbedürfnissen abgeleitet werden können. Diese sind (1) die Bedürfnisse von Individuen als biologischer Organismus, (2) die Notwendigkeit sozialer Interaktion und (3) das Überleben der Gruppe. Von diesen drei Grundbedürfnissen wurden auf Basis der Erkenntnisse einer empirischen Untersuchung unterschiedliche motivationale Grundtypen von Werten abgeleitet und zu zehn universellen Wertetypen zusammengefasst. Die zehn Wertetypen umfassen Universalismus (Universalism), Wohltätigkeit (Benevolence), Tradition (Tradition), Konformität (Conformity), Sicherheit (Security), Macht (Power), Leistung (Achievement), Hedonismus (Hedonism), Stimulation (Stimulation), Selbststeuerung (Self-Direction) (Schwartz, 1992, S. 10).

Universalismus soll dazu motivieren sowohl die Natur als auch alle Menschen darin zu verstehen, zu tolerieren und für ihr Wohlergehen Sorge zu tragen. Im Gegensatz zum Universalismus zielt Wohltätigkeit darauf ab, das Wohlergehen von nahestehenden Personen wichtig zu nehmen. Traditionelles Verhalten drückt die Solidarität zur Gruppe und ihre Einzigartigkeit aus und zeigt Respekt gegenüber den Bräuchen und Ideen der Gruppe. Konformität bewirkt, dass eigenen Wünsche und Handlungen unterdrückt werden, um andere in der Gruppe oder die geltenden Normen nicht zu verletzen. Unter

Sicherheit ist das Streben nach Harmonie und Stabilität in der Gesellschaft, in Beziehungen und im eigenen Selbst zu verstehen. Die Motivation von Macht ist es, über andere Menschen und Ressourcen bestimmen zu können. Damit dies akzeptiert wird, ist es notwendig, dass Macht als Wert wahrgenommen wird. Leistung motiviert zum persönlichen Erfolg und Zeigen der eigenen Kompetenzen entsprechend des sozialen Status. Hedonismus ist das Streben nach Vergnügen und sinnlicher Befriedigung. Stimulation leitet sich vom Bedürfnis nach Vielfalt und Abwechslung ab und zielt darauf ab die Aktivierung auf einem optimalen Niveau zu halten. Selbststeuerung leitet sich vom Bedürfnis nach der Kontrolle über das eigene Leben ab und hat unabhängiges Denken und Handeln zum Ziel (Schwartz, 1992, S. 5ff.).

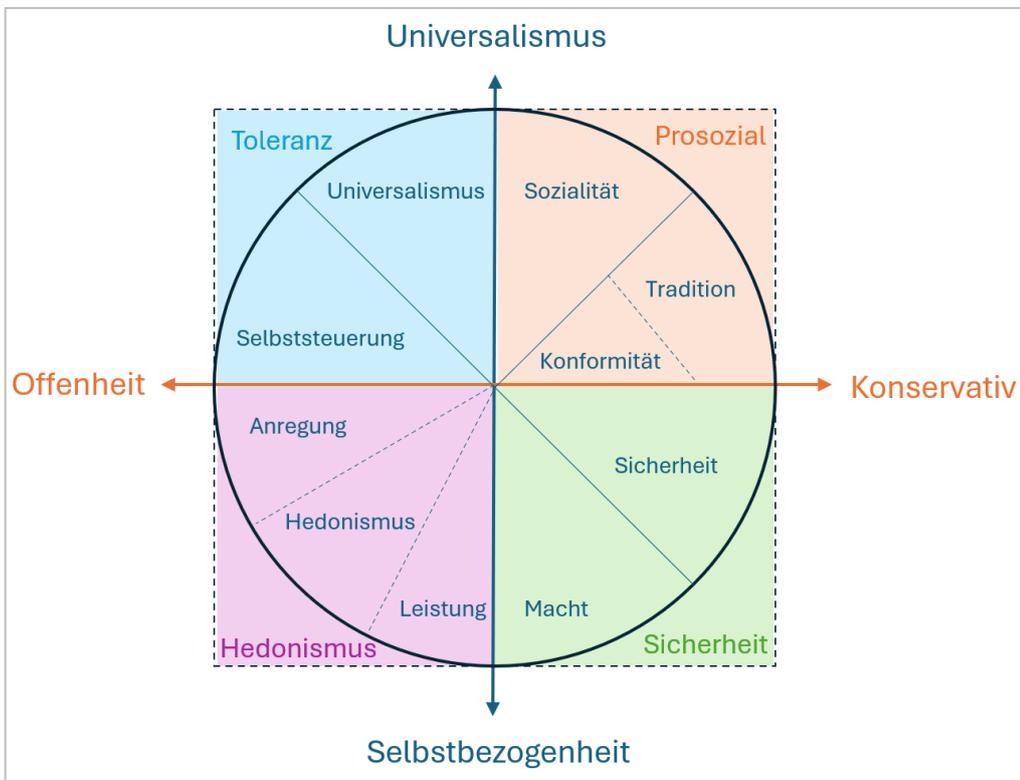
Benachbarte Werte sind kompatibel zueinander, während gegenüberliegende Werte in Konflikt zueinander stehen. Daraus ergibt sich eine zwei-dimensionale Struktur mit den vier Wertestrukturen Universalismus versus Selbstbezogenheit und Konservativ versus Offenheit. Personen mit einer Tendenz zu Offenheit sind auch unter ungewissen und unsicheren Bedingungen bereit ihre persönlichen Interessen zu verfolgen, während Personen mit einer konservativen Tendenz Bestehendes bewahren und die damit verbundene Sicherheit nicht aufgeben wollen. Die vertikale Achse bewertet das Ausmaß in dem Personen ihre eigenen Interessen, auch auf Kosten von anderen verfolgen (Selbstbezogenheit) oder ihre eigenen Interessen zugunsten dem Wohlergehen anderer zurückstellen können (Universalismus) (Schwartz, 1992, S. 43f.).

Da die zehn Werte von Schwartz als Kontinuum zu verstehen sind, können benachbarte Werte ebenso zu anderen Gruppen zusammengefasst werden (Schwartz & Boehnke, 2004, S. 251). So können die Werte Wohltätigkeit, Tradition und Konformität unter dem Begriff Prosoziale Werte, Universalismus und Selbststeuerung unter dem Begriff Toleranz, Anregung, Hedonismus und Leistung unter dem Begriff Hedonismus und Sicherheit und Macht unter dem Begriff Sicherheit gruppiert werden.

Ein Experiment mit 22.125 Teilnehmenden aus 26 Europäischen Ländern zeigte, dass Offenheit in einem positiven Zusammenhang, hingegen Konservativ in einem negativen Zusammenhang zu individueller und kollektiver Leistung steht. Selbstbezogenheit steht in einem positiven Zusammenhang mit individueller Leistung aber korreliert negativ mit kollektiver Leistung, während Universalismus in einem negativen Zusammenhang zu individueller und positiv mit kollektiver Leistung korreliert. Personen mit einer Tendenz zu Offenheit nehmen Chancen eher wahr als jene die in Richtung Konservativ oder Richtung Universalismus ausgerichtet sind (Czupryna & Schaff, 2024, S. 321f.).

In Abbildung 2 ist das theoretische Modell des Wertesystems von Schwarz grafisch dargestellt.

Abbildung 2 Kreis der persönlichen Werthaltungen nach Schwarz



Quelle: Eigene Abbildung nach (Strack, 2012, S. 32)

## 2.5.2 Auswirkung der kulturellen Passung zwischen Person und Organisation

Die Forschungen zum Thema person-organization fit basieren auf der Theorie der Arbeitsanpassung (Theory of Work Adjustment, TWA) von Lofquist und Dawis (1984) sowie dem Internationalen Model des PO-fit von Chatman (1989). Die Theorie der Arbeitsanpassung geht davon aus, dass Personen jene Arbeitsfelder suchen, in denen sie ihre persönlichen Fähigkeiten einsetzen können und die ihre Bedürfnisse bestmöglich erfüllen. Person-organization fit erklärt, warum Personen sich für bestimmte Organisationen interessieren, von Organisationen ausgewählt werden und bleiben (Kristof-Brown, Schneider & Su, 2023, S. 385f.).

Chatman (1989, S. 339) versteht unter dem person-organization fit die Kompatibilität zwischen den persönlichen Werten der Individuen und den Werten und Normen der Organisation. Kompatibilität kann auf zwei verschiedene Weisen konzeptualisiert werden. Teilen die Personen viele Werte mit der Organisation spricht man von einem supplementary fit. Bringen Personen Werte in die Organisation, die fehlen und ergänzen

diese, spricht man von complementary fit. Betrachtet man die Passung vom Blickwinkel der Bedürfnisse kann von einer Passung gesprochen werden, wenn die Bedürfnisse der Mitarbeitenden von der Organisation erfüllt werden bzw. wenn die Fähigkeiten der Mitarbeitenden die Bedürfnisse der Organisation abdecken. Demnach besteht Kompatibilität dann, wenn zumindest ein Bedürfnis der Organisation und der Person wechselseitig erfüllt wird oder die fundamentalen Werte der Organisation zu der persönlichen Werterhaltung der Mitarbeitenden passen (Kristof, 1996, S. 3f.).

Am häufigsten wird für die Operationalisierung des person-organization fit die Übereinstimmung der Werte zwischen Personen und Organisation verwendet. Die Messung des person-organization fit kann sowohl direkt als auch indirekt erfolgen. Bei der direkten Messung erfolgt die Messung des person-organization fit durch die subjektive Beurteilung wie gut Mitarbeitende in die Organisation passen. Die direkte Messung steht jedoch in der Kritik, dass das Konstrukt person-organization fit durch anderen Einflussfaktoren kofundiert wird. Einige Forschende empfehlen daher die indirekte Messung, da diese objektiver ist als die direkte Messung (Kristof, 1996, S. 4ff.).

Lu et al. (2024) haben in ihrer Studie die Auswirkungen der kulturellen Passung zwischen Organisation und Personen beforscht. Sie unterscheiden bei der kulturellen Passung zwischen der Werte-Kongruenz und der Wahrnehmungs-Kongruenz. Die Werte-Kongruenz bezieht sich auf den Grad der Übereinstimmung zwischen den persönlichen Werten der Mitarbeitenden und jenen der Organisation. Die Wahrnehmungs-Kongruenz bezieht sich darauf, wie homogen die Werte der Organisation wahrgenommen und interpretiert werden. Während die Werte-Kongruenz die Mitarbeitermotivation erhöht, führt die Wahrnehmungs-Kongruenz zu einer verbesserten Kooperation, da die Kommunikationsmuster der Mitarbeitenden homogener sind.

Die Passung zwischen der Werteorientierung und der Organisationskultur ist vor allem für wissensbasierte Organisationen, die von ihrem Humankapital abhängig sind, wesentlich. Da das Wissen von Mitarbeitenden ein wesentliches Kapital darstellt, streben wissensbasierte Organisationen danach ihre Mitarbeitenden lange an die Organisation zu binden. Dies ist vor allem für Organisationskulturen, die von der Loyalität ihrer Mitarbeitenden abhängig sind, relevant. Personen mit einer Präferenz für individualistische Werte arbeiten eher in wettbewerbsorientierten Organisationen wie z.B. einer Markt-Kultur. Personen mit einer kollektivistischen Werterhaltung, finden sich im Gegensatz dazu eher in adhokratischen Organisationen oder Organisationen mit einer Clan-Kultur. In bürokratisch strukturierten Organisationen empfinden Mitarbeitende tendenziell eine geringere Passung mit der Organisation. Die Auswirkung und das Empfinden des person-organization fit auf das Arbeitsergebnis wird jedoch auch durch

die Landeskultur determiniert und ist in individualistischen Kulturen stärker als in kollektivistischen Kulturen (Kristof-Brown et al., 2023, S. 393f.). Der person-organization fit ist auch kein stabiles Konstrukt, sondern verändert sich im Laufe der Zeit, da sich sowohl Organisationen als auch Menschen entwickeln und verändern (Kristof-Brown et al., 2023, S. 397).

Steht die persönliche Werteorientierung der Mitarbeitenden in Konflikt zu der Organisationskultur erzeugt dies laut der Dissonanztheorie von Festinger (1957) psychologischen Stress (Tan, 2019, S. 363). Entsprechend der Gleichgewichtstheorie von Heider (1958) versuchen Menschen Ungleichgewichtszustände zu vermeiden. Dies kann z.B. durch den Wechsel des Arbeitsplatzes oder Kündigung erfolgen. Kündigungen wirken sich negativ auf die Leistungsfähigkeit der Organisation aus (Park & Shaw, 2013, S. 281). Allerdings führt ein schlechter person-organization fit nicht unbedingt zu einer Kündigung, da die Intention die Organisation zu wechseln auch durch den Grad der Einbettung des Mitarbeitenden in der Organisation determiniert ist. Unter Einbettung in die Organisation ist die Einbindung der Mitarbeitenden in das soziale Netz der Organisation gemeint. An der Stelle muss auch in Betracht gezogen werden, dass ein starker person-organization fit für eine Organisation nicht nur Vorteile hat, da diese auch ein zu hohes Maß an Konformität in der Organisation erzeugen kann. Organisationen brauchen einen gewissen Grad an Diversität um Innovationen entwickeln zu können (Kristof-Brown et al., 2023, S. 397f.).

Person-Environment-Fit Theorien sehen die Passung (fit) zwischen Person und Organisation als stärksten Prädiktor für die individuelle Leistung, die umso höher ist, je besser die persönlichen Werteeinstellungen zu denen der Organisation passen und umso geringer je schlechter die Übereinstimmung ist (Van Vianen, 2018, S. 76). Dieser Zusammenhang wurde auch von Gordon und DiTomaso (1992) bestätigt. Diese stellen darüber hinaus fest, dass die Anpassungsfähigkeit (culture-environment-fit) für Organisationen die in einem volatilen Umfeld operieren, die Wettbewerbsfähigkeit erhöht (Baetge et al., 2007, S. 198f.).

### **3 Methodik**

Damit der Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Organisationserfolg erfasst und verglichen werden kann, benötigt es ein Framework, welches die relevanten Aspekte von Organisationskultur kategorisieren sowie die Stärke der Organisationskultur messen kann (Baetge et al., 2007, S. 207). Da das Competing Values Framework von Quinn und Rohrbaugh (1983) diese Anforderungen erfüllt, wird es für die empirische Untersuchung der Organisationskultur als Grundlage herangezogen.

### 3.1 Hypothesen

Baetge et al (2007, S. 211) vertreten die Ansicht, dass unabhängig von der Art und Größe der Organisation sowie des Organisationskulturtyps, die Stärke der Organisationskultur in positivem Zusammenhang mit dem Organisationserfolg steht.

***H1: Unabhängig vom jeweiligen Organisationskulturtyp weisen erfolgreiche IT-Organisationen eine starke Organisationskultur auf***

Kooperation und Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitenden der IT-Organisation sowie eine effektive Einbeziehung der Kunden in den Entwicklungsprozess sind für einen nachhaltigen Erfolg notwendig (Sirgy, 2002, S. 159; Zaleski & Michalski, 2021, S. 4). Damit Kollaboration entstehen kann, müssen die beteiligten Partner:innen (1) ein gemeinsames Regelwerk der Zusammenarbeit gestalten, (2) daraus Arbeitsstrukturen ableiten, (3) eine Balance zwischen eigenen und gemeinsamen Interessen finden, (4) ihre Interdependenz bewusst wahrnehmen und eine vertrauensvolle Beziehung aufbauen und (5) gemeinsamen Normen gestalten (Thomson, Perry & Miller, 2007, S. 3ff.).

***H2: Die Zusammenarbeit mit dem Kunden ist umso besser, je mehr die Organisationskultur extern orientiert ist.***

Ein guter person-organization fit ist vor allem für wissensbasierte Organisationen ein wesentlicher Faktor, da diese in einem hohen Maße von ihrem Humankapital abhängig sind. Die Wahrnehmungs-Kongruenz führt zu homogenen Kommunikationsmustern, die sich positiv auf die Zusammenarbeit auswirken (Lu et al., 2024).

***H3: Die Zusammenarbeit mit dem Kunden ist umso besser, je besser die Werthaltung der Mitarbeitenden zur Organisationskultur passt.***

Organisationen, die in einem komplexen, von Unsicherheit und Volatilität geprägten Markt agieren, müssen flexibel sein um sich rasch an geänderte Umweltbedingungen anpassen zu können (Guterman, 2023, S. 21).

***H4: Je höher der Komplexitätsgrad der Anforderungen, desto mehr tendiert der Kultur-Typ der Organisation in Richtung Flexibilität.***

Nach (Strack, 2012, S. 32) gibt es eine Übereinstimmung zwischen den Organisationskulturtypen nach Cameron & Quinn (1999, S. 30ff.) und den persönlichen Werthaltungen nach Schwartz (1992).

***H5: Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Organisationskultur und der persönlichen Werthaltung der Mitarbeitenden***

Auf Basis der Organizational Culture Profile Faktoren wurde von Gray et al. (2003, S. 7) ein Zusammenhang zwischen der Organisationskultur und der Organisationsgröße festgestellt. Dieser könnte auch auf Basis des Competing Values Framework bestehen.

***H6: Je größer die Organisation, desto eher tendiert der Kultur-Typ der Organisation in Richtung Stabilität.***

## **3.2 Material/Instrumente**

Da es nicht möglich ist die Variable der Organisationskultur im Feld experimentell zu verändern, wird die Forschungsfrage anhand einer nicht-experimentellen Querschnittsstudie untersucht. Die Forschungsfrage zielt darauf ab, Zusammenhänge zwischen Organisationskultur und Organisationserfolg aufzudecken und zu untersuchen, wie verschiedene Faktoren diesen Zusammenhang beeinflussen. Daher erfolgt die empirische Studie mit einer quantitativen Erhebung, welche sich auf jene Aspekte der Organisationskultur konzentriert, die mit Hilfe von Konstrukten in Form eines standardisierten Fragebogens evaluiert werden können. Durch die Offenlegung ihrer Organisationskultur macht sich eine Organisation verletzlich gegenüber Außenstehenden (Schein & Schein, 2017, S. 189). Ein Fragebogen, der von den Mitarbeitenden ausgefüllt wird, stellt eine möglichst geringe Intervention in die Organisation dar (Herget & Strobl, 2024, S. 71). Fragebogen bieten den Vorteil, dass die Beantwortung von Untersuchungspersonen als diskreter und anonymer als Interviewsituationen wahrgenommen werden (Döring & Bortz, 2016, S. 398).

Um der ethischen Verantwortung im Umgang mit den Untersuchungspersonen gerecht zu werden wurde den Organisationen ein Informationsblatt zugesandt, in dem Zweck, Inhalt und Ablauf der Studie erklärt wurden (Döring & Bortz, 2016, S. 123). Ebenfalls wurden in diesem Informationsblatt über die Datenerhebung und -speicherung aufgeklärt und darüber informiert, dass die Daten anonym erfasst werden. Auch wurde der gesamte Fragebogen in dem Informationsblatt erläutert. Im Mailtext selbst wurden die Eckdaten der Studie beschrieben und die Empfänger aufgefordert, im Falle der Zustimmung an der Befragung, den Fragebogen über den Link auf das Portal Soscisurvey.de aufzurufen und auszufüllen sowie das Mail an weitere Mitarbeitende weiterzuleiten.

### **3.2.1 Fragebogen**

Der Fragebogen bestand aus insgesamt sieben Seiten. In der Einleitung auf der ersten Seite des Fragebogens wurden die Teilnehmenden über den Zweck der Befragung aufgeklärt. Als Grund für die Untersuchung wurde angegeben, dass diese im Zuge des Masterstudiums an der Ferdinand Porsche FernFH im Studiengang Betriebswirtschaft

und Wirtschaftspsychologie erfolgt und zum Ziel hat, die Zusammenhänge zwischen Organisationskultur und Organisationserfolg zu untersuchen. Die Teilnehmenden wurden ebenfalls darüber aufgeklärt, dass der Fragebogen eine Referenznummer enthält, die es ermöglicht alle Fragebögen einer Firma zu identifizieren und zu gruppieren, die Daten jedoch anonym erfasst werden und der Name der Firma weder gespeichert wird noch Bestandteil der Auswertung ist. Die Zeit für die Beantwortung des Fragebogens wurde mit 10 Minuten angegeben.

### **3.2.2 Konstrukte**

Auf der zweiten Seite wurde das Konstrukt Organisationskultur mit 16 Items abgefragt. Auf der dritten Seite wurde der Komplexitätsgrad der Kundenanforderungen durch 2 Items abgefragt. Auf der vierten Seite folgten 10 Fragen zur persönlichen Werthaltung und die Filterfrage ob direkter Kundenkontakt besteht oder nicht. Wurde die Frage mit Ja beantwortet, wurde die Zusammenarbeit mit dem Kunden auf der nächsten Seite (Seite fünf) mit sechs Items abgefragt. Auf der vorletzten Seite wurden die soziodemografischen Merkmale abgefragt. Der Fragebogen schloss auf der letzten Seite mit einem kurzen Dank für die Teilnahme an der Befragung und dem Hinweis auf die Möglichkeit Rückfragen zu stellen. Im folgenden Abschnitt werden die Konstrukte im Detail beschrieben.

#### **Organisationskulturtyp**

Die Art der Organisationskultur wurde anhand der Deutschen Fassung des Organizational Culture Assessment Instrument (D-OCAI) diagnostiziert (Strack, 2012), welches auf dem Competing Values Framework von Quinn und Rohrbaugh basiert (1983). Das Competing Values Framework besteht aus vier Kulturtypen, die sich aus der Differenzierung zwischen internem und externem Fokus sowie Flexibilität und Stabilität ergeben (Cameron & Quinn, 1999, S. 32). Der D-OCAI erfasst nur vier der ursprünglichen sechs Bereiche: (1) dominante Charakteristik, (2) Organisationszusammenhalt, (3) Umgang mit den Mitarbeitenden und (4) Erfolgskriterien. Die Teilnehmenden wurden aufgefordert zu jedem der vier Bereiche ihre persönliche Einschätzung zu jeweils vier unterschiedlichen Aussagen auf einer 5-stufigen Likert Skala von 1 „trifft gar nicht zu“ bis 5 „trifft sehr stark zu“ zu beantworten. Bereits bei sechs Befragten ergibt sich eine Reliabilität der Gesamtdaten von .80, bei neun Personen erhöht sich diese auf .90. (Strack, 2012, S. 38).

### **Stärke der Organisationskultur**

Die Stärke der Organisationskultur leitet sich aus dem Grad der Übereinstimmung der individuellen Einschätzung zum Organisationskultur-Typ ab und wurde daher nicht separat im Fragebogen abgefragt.

### **Persönliche Werthaltung der Mitarbeitenden**

Die Messung der persönlichen Werthaltung erfolgte nach Schwartz (1992), da dieses Modell große Übereinstimmung mit dem Competing Values Framework aufweist. Zur Anwendung kam die Kurzskaala von Schwartz's Value Survey in deutscher Sprache (SSVS-G) mit 10 Items zu Macht, Leistung, Hedonismus, Anregung, Selbststeuerung, Universalismus, Sozialität, Tradition, Konformität und Sicherheit. Die Antwortskala wurde von der ursprünglichen 6-stufigen Likert-Skala auf eine 5-stufige Likert-Skala angepasst. Die Vereinheitlichung der Skalen soll die Beantwortung der Fragen erleichtern und so die Verständlichkeit des Fragebogens erhöhen.

Die Teilnehmenden konnten zu jedem Item die Wichtigkeit der jeweiligen Aussagen auf einer 5-stufigen Likert Skala von 1 „überhaupt nicht wichtig“ bis 5 „sehr wichtig“ angeben.

### **Qualität der Zusammenarbeit mit den Kunden**

Vor dieser Frage wurde die Filterfrage „Haben Sie direkten Kundenkontakt?“ gestellt und die Folgefragen nur angezeigt, wenn diese mit „Ja“ beantwortet wurde.

Die Abfrage der Qualität der Zusammenarbeit mit den Kunden erfolgte durch Items aus dem modifizierten Strukturgleichungsmodell von Thomson und Perry (2007, S. 18). Aus ökonomischen Gründen wurden nur sechs der 17 Items ausgewählt. Aus der Dimension Autonomie wurden keine Fragen übernommen, da die Fragen nicht sinnvoll auf die Zusammenarbeit zwischen Kunden und Lieferant angewendet werden können. Aus den verbleibenden Dimensionen wurde eine Frage aus den Bereichen Governance und Administration und jeweils zwei Fragen aus dem Bereich Gegenseitigkeit und Normen/Vertrauen mit den höchsten Koeffizienten gewählt. Die ursprünglich 7-stufige Likert-Skala wurde auf eine 5-stufige Likert-Skala angepasst. Die Vereinheitlichung der Skalen soll die Beantwortung der Fragen erleichtern und so die Verständlichkeit des Fragebogens erhöhen.

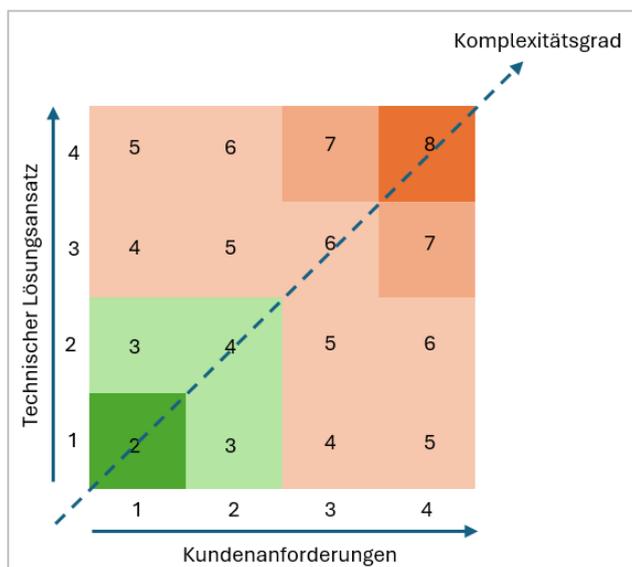
Die Teilnehmenden konnten zu jedem Item die Wichtigkeit der jeweiligen Aussagen auf einer 5-stufigen Likert Skala von 1 „überhaupt nicht wichtig“ bis 5 „sehr wichtig“ angeben.

### **Fragen zum Komplexitätsgrad der Aufgaben**

Der Komplexitätsgrad der Aufgaben wurde anhand der Stacey-Matrix (Lang-Koetz et al., 2023, S. 92) ermittelt und durch die zwei Items „Die Kundenanforderungen sind klar und

eindeutig“ und „Lösungsansatz und Technologie sind klar und bekannt“ auf einer vierstufigen Likert Skala von 1 „trifft gar nicht zu“ bis 4 „trifft sehr stark zu“ abgefragt. An dieser Stelle erfolgt keine Anpassung an eine 5-Stufige Likert Skala, da sonst keine eindeutige Zuordnung zu den Quadranten der Stacey Matrix möglich gewesen wäre. Der Komplexitätsgrad ergibt sich aus der Addition der beiden Dimensionen Kundenanforderungen und Technischer Lösungsansatz. Daraus ergibt sich eine Abstufung von acht Komplexitätsgraden. Abbildung 3 zeigt die Abstufung der acht Komplexitätsgrade in der Stacey-Matrix.

Abbildung 3 *Komplexitätsgrade in der Stacey-Matrix*



Quelle: Eigene Abbildung nach (Lang-Koetz et al., 2023, S. 92)

### Organisationsgröße

Die Organisationsgröße wurde im Zuge der Rekrutierung der Organisationen durch die Autorin selbst ermittelt und daher aus ökonomischen Gründen nicht abgefragt.

### Soziodemografische Daten

Am Ende des Fragebogens wurden Alter (Geburtsjahr), Gender, Dauer der Firmenzugehörigkeit (Eintrittsjahr) und Arbeitsbereich als soziodemografische Daten erhoben.

Im Anhang der Arbeit finden sich der Fragebogen sowie das zugehörige Codebuch.

## 3.3 Vorbereitende Analysen

Die Daten wurden mithilfe des Statistik Programms IBM SPSS Statistics Version 29.2 durchgeführt. Um fehlerhafte Ergebnisse bei der Auswertung zu vermeiden, ist die Datenaufbereitung zwingend erforderlich (Döring & Bortz, 2016, S. 581). Darunter fallen

der Ausschluss von unvollständigen Datensätzen sowie die Prüfung der Wertebereiche und der Häufigkeitsverteilungen (Döring & Bortz, 2016, S. 590).

Von den insgesamt 140 Datensätzen wurden 5 Datensätze ausgeschlossen, da der Fragebogen nicht vollständig ausgefüllt wurde (Case 181,141,146,301,333). Weitere 20 Datensätze der Firmen mit der Referenznummer 7,12,14,41,42,62,81,82,103,108,109,117,151 mussten ausgeschlossen werden, da je Firma weniger als sechs Fragebögen retourniert wurden (Case 211, 234, 237, 243, 235, 241, 273, 274, 277, 286, 290, 291, 296, 298,334, 323, 131, 321, 336, 325). Die weiteren Auswertungen und Tests wurden mit 115 Datensätzen durchgeführt.

Die Organisationsgröße wurde aus ökonomischen Gründen nicht im Fragebogen abgefragt und wurde manuell im Feld Anzahl\_MA eingefügt. Sofern keine aktuelleren Daten auf der Firmenhomepage zur Verfügung standen, wurden die Werte aus dem Report Zeitschrift ITWELT.at (Baumgartner, Franz & Lorbeer, 2023) aus dem Jahr 2023 verwendet. Die Anzahl der Mitarbeitenden der Firmen wurden zu vier Kategorien Klein (1-49), Mittel (50-149), Groß (150-499) und sehr groß (ab 500) geclustert und in die Variable Anzahl\_MA\_r recodiert.

Der Tätigkeitsbereich der Organisationen wurde ebenfalls aus ökonomischen Gründen nicht abgefragt, sondern wurde aus dem Report Zeitschrift ITWELT.at (Baumgartner et al., 2023) aus dem Jahr 2023 evaluiert und in die Variable Orga\_Bereich gespeichert.

Die Einträge des Freitextfeldes DS04\_05 für den Arbeitsbereich wurde in das Feld DS04\_Konsolidiert umcodiert und mit jenen Ausprägungen aus DS04 zusammengeführt. Tätigkeiten im Bereich des Marketings und Vertriebs wurden zur Kategorie 4 (Verwaltung / Backoffice / HR), Consulting zur Kategorie 02 (Kundendienst/Support) hinzugefügt. Aus den anderen Inhalten aus dem Freitextfeld wurden die Kategorien 5 Management, 7 Anforderungsanalyse, 8 Technik / UX / Data Science / ICT und 9 Mehrfachnennung gebildet. Tabelle 3 zeigt die konsolidierte Übersicht der Kategorien für die Arbeitsbereiche.

Tabelle 3

*Beschreibung der Kategorien der Arbeitsbereiche*

<b>Kategorie</b>	<b>Freitext</b>
1 Softwareentwicklung	
2 Kundendienst / Support / Beratung	Consulting
3 Systemadministration	
4 Verwaltung / Backoffice / HR / Marketing / Vertrieb	Online Marketing, Performance Marketing, Social Media, Marketing, Service /Sales/Accounting, Vertrieb
5 Management	Betriebsleitung, Geschäftsführung, Teamleitung Development, Leitung, Management Technik, Prozessmanager:innen, Unternehmensführung, Management
6 Projektmanagement	
7 Anforderungsanalyse	Anforderungsanalyse, Business Analyst, Requirement Engineering
8 Technik/UX/Data/ Science/ICT	Data Science, Data Scientist, ICT, ICTS, Technik, UX-Design, Data & AI, B2B ICT Outsourcing
9 Mehrfachnennung	Beratung, Softwareentwicklung, Projektmanagement gleichermaßen, Mehrere der obigen Data Science und Softwareentwicklung, Projektmanagement, Produktmanager:innen / Projektmanager:innen / Manager:innen

Aus der Variable DS02\_01 für das Geburtsjahr wurde das Alter in Jahren berechnet und in der Variablen DS02\_Alter gespeichert. Aus der Variable DS03\_01 wurde die Firmenzugehörigkeit in Jahren berechnet und in der Variablen DS03\_Firmenzugehörigkeit gespeichert. Die Variable DS02\_Alter wurde in DS02\_Alter\_Gruppe umcodiert und in die Bereiche 1 (20-29), 2(30-39), 3(40-49), 4 (50-59) und 5 (60-69) geclustert.

Vor der Skalenbildung wurden die entsprechenden Items mit dem Shapiro-Wilk-Test auf Normalverteilung geprüft. Die Null-Hypothese des Shapiro-Wilk-Tests nimmt die Normalverteilung der Variable an. Ein p-Wert größer gleich 0,05 weist daher auf Normalverteilung hin (Braunecker, 2021, S. 161).

Im Fall der Signifikanz wurden zusätzlich die Schiefe und der Exzess der Kurtosis betrachtet. Symmetrische Verteilungen haben die Schiefe = 0. Liegt die Wölbung der Verteilung auf der rechten Seite wird von einer rechtssteilen oder linksschiefen Verteilung gesprochen. Liegt die Wölbung auf der linken Seite der Verteilung handelt es sich um eine linkssteile bzw. rechtsschiefe Verteilung. Die Wölbung der Verteilung wird

als Kurtosis bezeichnet. Ein negativer Wert weist auf eine sehr flache Wölbung hin. Eine Schiefe von  $\pm 2$  und ein Exzess der Kurtosis von  $\pm 7$  werden als deutliche Abweichung von der Normalverteilung angesehen (West, Finch & Curran, 1995, S. 74). Schiefe und Kurtosis der Items AO01\_01, AO01\_02, AO01\_03, AO01\_04, AO02\_01, AO02\_02, AO02\_03, AO02\_04, AO03\_01, AO03\_02, AO03\_03, AO03\_04, AO04\_01, AO04\_02, AO04\_03, AO04\_04 liegen innerhalb der Werte für eine Normalverteilung.

Die Dimensionalität der Lickert-Skalen wurde mithilfe einer Faktorenanalyse überprüft (Döring & Bortz, 2016, S. 272). Die Faktoranalyse untersucht den Zusammenhang zwischen beobachteten Variablen, die ein gemeinsames Konstrukt erfassen sollen (Döring & Bortz, 2016, S. 949f.). Da die Items, entsprechend dem standardisierten Fragebogen D-OCAI, auf vier Faktoren laden sollten, wurde eine konfirmatorische Faktoranalyse durchgeführt. Entsprechend dem Diagonalmodell des D-OCAI sollten die Faktoren AO01\_01, AO02\_01, AO03\_01 und AO04\_01 auf den Faktor Clan, AO01\_02, AO02\_02, AO03\_02 und AO04\_02 auf den Faktor Adhokratie, AO01\_03, AO02\_03, AO03\_03 und AO04\_03 auf den Faktor Markt und AO01\_04, AO02\_04, AO03\_04 und AO04\_04 auf den Faktor Hierarchie laden. Die Faktoranalyse wurde daher auf vier Faktoren fixiert. Die nach varimax rotierte Komponentenmatrix zeigt, dass es vor allem zwischen Adhokratie und Clan zu Querladungen kommt. Nach Hair (2010, S. 116) muss die Faktorladung zumindest zwischen  $\pm 0,30$  und  $\pm 0,40$  liegen. Ladungen von  $\pm 0,50$  werden bereits als signifikant und Ladungen ab 0,80 als sehr hoch betrachtet. Entsprechend dieser Klassifizierung müssen keine Items ausgeschlossen werden.

In dieser Arbeit erfolgt die Skalenbildung für die Organisationskultur gemäß Strack (2012, S. 41) mit einem Achsenmodell. Das Achsenmodell berücksichtigt, dass eine Organisationskultur zwar eine bestimmte Ausprägung annimmt, aber immer auch Anteile aller anderen Organisationstypen in sich trägt. Die Mittelwerte der Items je Kulturtyp befinden sich jeweils auf den Diagonalen, mit einem  $45^\circ$  Winkel zur X bzw. Y-Achse und bilden mit diesen jeweils ein rechtwinkeliges Dreieck. Um den Wert von der Diagonalen auf die X bzw. Y-Achse zu projizieren, muss dieser mit dem Faktor von 0,707 multipliziert werden. Der Wert auf der X-Koordinate ergibt sich durch die Addition der x-Werte für Clan und Hierarchie und Subtraktion der x-Werte für Adhokratie und Markt. Der Wert auf der Y-Koordinate ergibt sich durch die Addition der y-Werte für Clan und Adhokratie und der Subtraktion der y-Werte Markt und Hierarchie. Daraus ergibt sich ein eindeutiger Punkt im Koordinatensystem des Competing Values Framework, der durch die Variablen Kultur\_X\_Achse und Kultur\_Y\_Achse beschrieben wird.

Die Reliabilität der Skala für die Organisationskultur wurde mit Hilfe einer Reliabilitätsanalyse geprüft. Diese dient dazu die Verlässlichkeit der Skala zu prüfen.

Der interne Konsistenzgrad wird mittels des Reliabilitätsmaßes Cronbachs Alpha gemessen (Eckstein, 2016, S. 311). Nach Bortz und Döring (2016, S. 443) gilt ein Reliabilitätskoeffizient über 0,90 als hoch und über 0,80 als ausreichend. Die Reliabilität sollte zumindest einen Wert größer 0,70 erreichen (Bühner (2011, S. 80) zitiert in Krüger, 2014, S. 280). Es werden in der Literatur jedoch auch noch Werte ab 0,60 verwendet (Blömke et al. 2008 zitiert in Krüger, 2014, S. 265). Die Skala für die Organisationskultur weist ein Cronbachs  $\alpha$  von 0,86 auf und ist als gut zu interpretieren.

Tabelle 4 zeigt Mittelwert, Standardabweichung und Faktorladung der Items für die Organisationskultur sowie die zwei gebildeten Skalen Kultur\_X\_Achse und Kultur\_Y\_Achse mit ihren Mittelwerten, Standardabweichung und Cronbachs Alpha.

Tabelle 4

*Faktoranalyse und Skala für Organisationskultur*

Code	M	Sd	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
AO01_01	4,11	0,98	0,77			
AO02_01	4,37	0,79	0,77			
AO03_01	4,21	0,81	0,76			
AO04_01	3,79	1,12	0,69	0,42		
AO01_02	3,66	0,89	0,81			
AO02_02	3,90	0,99	0,59		0,40	0,32
AO03_02	4,08	0,89	0,78			
AO04_02	3,59	1,09	0,38		0,67	
AO01_03	3,78	0,96			0,31	0,70
AO02_03	3,76	0,90				0,85
AO03_03	2,78	1,00			0,49	
AO04_03	3,66	1,05	-0,34		0,69	
AO01_04	3,13	0,96		0,77		
AO02_04	3,43	1,11		0,79		
AO03_04	3,55	1,16		0,68		
AO04_04	3,13	1,104		0,47	0,72	
Skalen		M	SD	Alpha	Skalen-niveau	Verteilung
Kultur_X_Achse		0,92	0,73	0,86	metrisch	normalverteilt
Kultur_Y_Achse		0,79	1,02	0,86	metrisch	normalverteilt

Die Variablen Kultur\_X\_Achse ( $p=0,06$ ) und Kultur\_Y\_Achse ( $p=0,04$ ) wurden mit dem Shapiro-Wilk-Test auf Normalverteilung getestet. Zusätzlich wurde für Kultur\_Y\_Achse die Schiefe (0,39) und die Kurtosis (0,90) geprüft.

Die Berechnung der Kulturwerte auf Organisationsebene erfolgt durch die Aggregation der Mittelwerte für X- und Y-Achse (Kultur\_X\_Achse\_Org und Kultur\_Y\_Achse\_Org) für jede Organisation. Die Zuordnung jeder Organisation zu einem der vier Organisationstypen erfolgt durch Transformation der metrischen Wertepaare Werte\_X\_Achse und Werte\_Y\_Achse auf die nominal skalierte Variable Kultur\_Typ. Durch die Transformation von metrischen auf nominale Skalen sind kategoriale Auswertungen möglich (Döring & Bortz, 2016, S. 258).

Die Skala der persönlichen Wertehaltung erfolgt anhand der Items BP01\_01 BP01\_02 BP01\_03 BP01\_04 BP01\_05 BP01\_06 BP01\_07 BP01\_08 BP01\_09 BP01\_10. Bis auf das Item BP01\_05 mit einer Schiefe von -1,65 und einer Kurtosis von 3,07 liegen die restlichen Items innerhalb der Werte für die Normalverteilung.

Entsprechend der persönlichen Wertehaltung nach Schwartz sollten die Items BP01\_01 und BP01\_02 auf den Faktor Selbstbezogenheit, die Items BP01\_06 und BP01\_07 auf den Faktor Universalismus, die Items BP01\_08, BP01\_09, BP01\_10 auf den Faktor Konservativ und die Items BP01\_03, BP01\_04, BP01\_05 auf den Faktor Offenheit laden. Die Faktoranalyse wurde daher auf vier Faktoren fixiert. Die Items laden in einem Bereich von 0,50 bis 0,79 und können als ausreichend bis hoch betrachtet werden. Die nach varimax rotierte Komponentenmatrix zeigt, dass es vor allem beim Items BP01\_05, BP01\_06 und BP01\_07 zu Querladungen kommt. Da, die Wertehaltungen auf einem Kontinuum liegen und es sich um eine etablierte Skala handelt, wurden dennoch die Skalen für die vier Dimensionen im Wertekreis durch Mittelwertberechnung der entsprechenden Items gebildet. Diese wurden in Wertepaare für die X- und Y-Achse transformiert.

Der Wert auf der X-Koordinate ergibt sich durch die Addition der Dimension Konservativ und der Subtraktion der Dimension für Offenheit. Der Wert auf der Y-Achse ergibt sich durch die Addition der Dimension Universalismus und Subtraktion der Dimension Selbstbezogenheit. Die Reliabilität der Skala für die persönlichen Werte wurde mit Hilfe einer Reliabilitätsanalyse geprüft. Die Skala für die persönlichen Werte weist ein Cronbach  $\alpha$  von 0,61 auf, was als geringe Reliabilität zu werten ist. Nach Schmitt (1996, S. 192f.) können jedoch auch Skalen verwendet werden, wenn diese eine geringe Reliabilität aufweisen. Skalen mit einer geringeren Itemzahl haben Schwierigkeiten hohe Werte für Cronbachs  $\alpha$  zu erzielen. Da es sich bei der Skala um eine etablierte Kurzskala

handelt und diese einen für die Studie wesentlichen Bereich abdeckt, wird die Skala trotz der geringen Reliabilität verwendet.

Der Shapiro-Wilk-Test weist für die Skala Werte\_X\_Achse ( $p=1,04$ ) und die Skala Werte\_Y\_Achse ( $p=1,04$ ) Normalverteilung aus.

Analog zu der Variable Kultur\_Typ erfolgt auch für die Werte eine Transformation auf die nominale Variable Werte\_Typ.

Tabelle 5 zeigt Mittelwert, Standardabweichung und Faktorladung der Items für die persönlichen Werte sowie die gebildeten Skalen mit ihren Mittelwerten, Standardabweichung und Cronbachs Alpha.

Tabelle 5

*Faktoranalyse und Skalen für persönliche Werte*

Code	M	Sd	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
BP01_01	2,17	0,90			0,73	
BP01_02	3,55	1,00			0,50	0,62
BP01_03	3,60	1,02		0,79		
BP01_04	3,55	1,06		0,75		
BP01_05	4,57	0,65				0,70
BP01_06	4,49	0,71			-0,65	
BP01_07	4,48	0,68	0,67			
BP01_08	2,92	1,35	0,63			
BP01_09	3,82	0,95	0,74			
BP01_10	4,09	0,81	0,76			

Skalen	M	SD	Alpha	Skalen-niveau	Verteilung
Werte_X_Achse			0,61	metrisch	nomalverteilt
Werte_Y_Achse			0,61	metrisch	nomalverteilt

Für die Bildung der Skala Zusammenarbeit wurden die Items BP03\_01, BP03\_02, BP03\_03, BP03\_04, BP03\_05 und BP03\_06 auf Normalverteilung getestet. Bis auf das Item BP03\_04 mit einer Schiefe von -1,45 und eine Kurtosis von 2,38 liegt Normalverteilung vor. Die explorative Faktoranalyse ergab, dass BP03\_01, BP03\_02 sowie BP03\_05 auf Komponente 1 und BP03\_03, BP03\_04 und BP03\_06 auf die Komponente 2 laden. Als Abbruchkriterium wurde ein Eigenwert von 1 angegeben. Die Items laden in einem Bereich von 0,53 bis 0,85 und können als ausreichend bis hoch betrachtet werden. Aufgrund der zwei Faktoren wurden zusätzlich zur Skala Vertrauen

auch die Subskalen Zusammenarbeit\_Vertrauen (Komponente 1) und Zusammenarbeit\_Effizienz (Komponente 2) durch die Berechnung der Mittelwerte der jeweiligen Items gebildet.

Tabelle 6 zeigt die Mittelwerte, Standardabweichung und Faktorladung der Items sowie die gebildeten Skalen mit ihren Mittelwerten, Standardabweichung und Cronbachs Alpha.

Tabelle 6

*Faktoranalyse und Skalen für Zusammenarbeit*

<b>Code</b>	<b>M</b>	<b>Sd</b>	<b>Faktor 1</b>	<b>Faktor 2</b>		
BP03_01	4,49	0,55		0,70		
BP03_02	4,22	0,83		0,83		
BP03_03	3,58	0,90	0,85			
BP03_04	4,56	0,64	0,59	0,40		
BP03_05	4,33	0,76	0,40	0,53		
BP03_06	3,14	1,03	0,81			

<b>Skalen</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Alpha</b>	<b>Skalen-niveau</b>	<b>Verteilung</b>
Zusammenarbeit	4,04	0,50	0,69	metrisch	nomalverteilt
Zusammenarbeit_Vertrauen	4,31	0,55	0,53	metrisch	nomalverteilt
Zusammenarbeit_Effizienz	3,77	0,67	0,68	metrisch	nomalverteilt

Die Skala Zusammenarbeit mit einem Cronbachs  $\alpha$  von 0,69 und die Subskala Zusammenarbeit\_Effizienz mit einem Wert von 0,68 können gerade noch als akzeptabel betrachtet werden. Die Subskala Zusammenarbeit\_Vertrauen ist mit einem Wert von 0,53 inakzeptabel für weitere Test.

Der Shapiro-Wilk-Test weist für die Skala Zusammenarbeit\_Effizienz ( $p=0,05$ ) Normalverteilung aus. Trotz des Shapiro-Wilk-Test für die Skala Zusammenarbeit ( $p=0,03$ ) liegt für die Skala mit einer Schiefe von 0,17 und einer Kurtosis von -0,79 Normalverteilung vor.

Die Skala CK01\_Skala wurde durch Addition der beiden recodierten Variablen CK01\_01\_r und CK01\_02\_r gebildet. Der Komplexitätsgrad ist am geringsten, wenn sowohl Kundenanforderungen als auch der technische Lösungsansatz bekannt und klar sind und am höchsten, wenn Kundenanforderungen und technischer Lösungsansatz neu oder unbekannt sind.

Tabelle 7 zeigt die Mittelwerte, Standardabweichung und Faktorladung der Items für die persönlichen Werte sowie die gebildeten Skalen mit ihren Mittelwerten, Standardabweichung und Cronbachs Alpha.

Tabelle 7

*Faktoranalyse und Skala für Komplexität*

<b>Code</b>	<b>M</b>	<b>Sd</b>	<b>Faktor 1</b>	<b>Faktor 2</b>		
CK01_01_r	2,38	0,76				
CK01_02_r	1,92	0,73				

<b>Skala</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Alpha</b>	<b>Skalen-niveau</b>	<b>Verteilung</b>
Komplexität			0,666	ordinal	

*Anmerkung: r bedeutet, dass das Item rekodiert wurde*

Die Skala CK01\_Skala\_Komplexität\_Organisation wurde mit der Funktion Mittelwert auf die jeweilige Organisation in die Variable CK01\_Skala\_Organisation aggregiert.

Die Passung zwischen den persönlichen Werten (Abstand\_Wert\_Kultur) und der vorherrschenden Organisationskultur wird durch den Abstand zwischen den persönlichen Werten und den aggregierten Werten der Organisationskultur gemessen. Da sowohl der Kulturwert als auch der Wert für die persönliche Wertehaltung durch X- und Y-Koordinaten definiert sind, wurde der Abstand zwischen den beiden Punkten durch die Abstandsformel  $d = \sqrt{(x_2 - x_1)^2 + (y_2 - y_1)^2}$  berechnet und in der Variablen Abstand\_Wert\_Kultur gespeichert. Trotz des Shapiro-Wilk-Test für die Variable Abstand\_Wert\_Kultur ( $p=0,001$ ) liegt für die Variable mit einer Schiefe von 0,81 und einer Kurtosis von 0,93 Normalverteilung vor.

Für die Berechnung der Stärke der Organisationskultur wurde der Abstand der individuellen Kulturwerte vom Mittelwert der individuellen Kulturwerte je Organisation mit der Abstandsformel  $d = \sqrt{(x_2 - x_1)^2 + (y_2 - y_1)^2}$  berechnet und in der Variable Abstand\_Kultur\_Orga\_Indiv gespeichert. Trotz des Shapiro-Wilk-Test für die Variable Abstand\_Wert\_Orga\_Indiv ( $p < 0,001$ ) liegt für die Variable mit einer Schiefe von 0,755 und einer Kurtosis von 0,512 Normalverteilung vor.

In den Studien von Gordon & DiTomaso (1992), Calor & Sarnin (1991) und Schneider González-Romá & Peiró (2014) wird der Zusammenhang zwischen der Stärke der Organisationskultur und dem Organisationserfolg bestätigt, jedoch kein Schwellenwert angegeben, ab dem von einer starken Organisationskultur gesprochen werden kann.

Die Güte der Übereinstimmung von Beurteilungen kategorialer Daten wird durch den Koeffizienten Cohans Kappa angegeben und kann ab dem Wert von 0,75 als sehr gute Übereinstimmung interpretiert werden (Wirtz, 2022). Da Cohans Kappa bei der Berechnung den Zufall herausrechnet wird für die Beurteilung des Grades der Übereinstimmung der individuellen Angaben zur Organisationskultur ein Schwellenwert von 80% definiert. In dieser Arbeit werden folgende Schwellenwerte für die Stärke der Organisationskultur definiert. Liegen weniger als 80% der individuellen Werte für die Organisationskultur innerhalb eines Abstands von 1,25 vom Mittelwert entfernt, wird in dieser Arbeit von einer schwachen Organisationskultur gesprochen. Liegen mindestens 80% der individuellen Werte in einem Abstand von 1,25 wird von einer mittleren Stärke der Organisationskultur gesprochen. Eine starke Organisationskultur liegt vor, wenn mindestens 80% der individuellen Werte für die Organisationskultur einen Maximalabstand von 1 vom Mittelwert der Organisationskultur aufweisen. Die oben beschriebenen Kategorien wurden in der ordinalen Variable Organisationsstärke gespeichert.

Die Syntax für die Skalenberechnungen ist im Anhang beschrieben.

### **3.4 Untersuchungsteilnehmer:innen / Stichprobe**

Von den 140 Personen, die den Fragebogen aufgerufen haben, haben 135 Personen den Fragebogen abgeschlossen. Die Fragebögen von 20 Personen konnten nicht berücksichtigt werden, da sich aus deren Organisationen weniger als sechs Personen an der Befragung beteiligt hatten. Insgesamt wurden 115 Fragebögen von 11 unterschiedlichen Organisationen ausgewertet. 39 der befragten Personen identifizierten sich als weiblich, 75 als männlich und eine Person als divers. Der Frauenanteil liegt mit 33,9% etwas höher als der durchschnittliche Frauenanteil in der gesamten IT-Branche mit 29% (Tikvic & Wohlgemuth, 2023, S. 10f.). Das Durchschnittsalter beträgt 42,24 Jahre. Die jüngste Person ist 23 Jahre, die älteste 66 Jahre. Die durchschnittliche Firmenzugehörigkeit wurde mit 10,39 Jahren angegeben und variiert zwischen einem und 43 Jahren. 14 Fragebögen stammen aus Organisationen mit bis zu 49 Mitarbeitenden, 42 aus Organisationen mit 50 – 149 Mitarbeitenden, 50 aus Organisationen mit 150 – 499 Mitarbeitenden und 9 aus Organisationen ab 500 Mitarbeitenden. 86 Personen gaben an, im direkten Kundenkontakt zu stehen. Darunter waren 29 weibliche und 56 männliche Personen.

Die Rückläufe aus den einzelnen Organisationen waren sehr unterschiedlich. Aus Organisation 1 wurden 22 Fragebögen retourniert. Zehn davon aus der Softwareentwicklung, fünf aus dem Projektmanagement, jeweils 2 aus dem Bereich

Systemadministration und Verwaltung. Die restlichen Fragebögen teilen sich auf Kundendienst, Anforderungsanalyse und Technik auf. Aus Organisation 2 wurden 16 Fragebögen retourniert. Acht davon aus dem Bereich der Softwareentwicklung, vier aus dem technischen Bereich und drei Personen aus dem Projektmanagement bzw. Management. Aus Organisation 5 wurden 17 Fragebögen retourniert. Vier davon aus der Softwareentwicklung, jeweils drei aus dem Bereich Kundendienst, Systemadministration, Management und Projektmanagement und einer aus dem technischen Bereich. Aus Organisation 3 wurden sechs Fragebögen retourniert. Drei davon aus der Softwareentwicklung und jeweils einen aus den Bereichen Kundendienst, Verwaltung und Projektmanagement. Aus Organisation 5 wurden 17 Fragebögen retourniert. Davon vier aus dem Bereich Softwareentwicklung, jeweils drei aus den Bereichen Kundendienst, Systemadministration, Management und Projektmanagement und einer aus dem Bereich Anforderungsanalyse. Aus Organisation 8 wurden sieben Fragebögen retourniert. Jeweils zwei aus den Bereichen Kundendienst und Verwaltung und jeweils ein Fragebogen aus dem Bereich Projektmanagement, Management. Aus Organisation 9 wurden 11 Fragebögen retourniert. Sechs davon aus der Softwareentwicklung, zwei aus dem Projektmanagement.

Die restlichen verteilen sich auf Management und Anforderungsanalyse. Aus Organisation 97 wurden neun Fragebögen retourniert. Jeweils vier davon aus dem Bereich Systemadministration und Technik und einer aus dem Management. Aus Organisation 102 wurden sechs Fragebögen retourniert, die sich auf die Bereiche Kundendienst, Systemadministration und Verwaltung verteilen. Aus Organisation 125 wurden sechs Fragebögen retourniert. Drei davon stammen aus der Verwaltung, zwei aus dem Management und einer aus dem Projektmanagement. Aus Organisation 126 wurden sieben Fragebögen retourniert. Vier davon aus dem Bereich Verwaltung, zwei aus dem Projektmanagement und einer aus dem Kundendienst.

In Summe kamen 29% der befragten Personen aus dem Bereich der Softwareentwicklung, 16% aus dem Projektmanagement, 13% aus dem Bereich Verwaltung, 11% aus dem Kundendienst, 9% aus dem Management, 9% aus der Systemadministration, 8% aus dem technischen Bereich und 3% aus dem Bereich der Anforderungsanalyse. 4% gaben an, in mehreren Bereichen tätig zu sein. Die teilnehmenden Organisationen sind in den Organisationsbereichen IT-Service, Softwareentwicklung, Telekommunikation und Webdesign tätig. Aus dem Bereich IT-Service nahmen 46 Personen aus fünf Organisationen teil. Aus dem Bereich Softwareentwicklung nahmen 36 Personen aus drei Organisationen teil. Aus dem

Bereich Telekommunikation nahmen 26 Personen aus zwei Organisationen teil. Aus dem Bereich Webdesign nahmen 7 Personen aus einer Organisation teil (Tabelle 8).

Tabelle 8

*Übersicht der demographischen Variablen*

<b>Gender</b>			
DS01	weiblich	39	33,9%
	Männlich	74	64,3%
	Divers	1	0,9%
	Anders		
	<b>Gesamt</b>	<b>114</b>	<b>99,1%</b>
	Fehlend	1	
<b>Alter in Jahren</b>			
DS02_Alter	Mittelwert / Standardabweichung	42,24	10,17
	Median	42,00	
	Range	23 - 66	
	Schiefe	0,83	
	<b>Gesamt</b>	<b>119</b>	<b>96,7%</b>
		Fehlend	4
<b>Firmenzugehörigkeit</b>			
DS03_Firmenzugehörigkeit	Mittelwert / Standardabweichung	10,39	9,423
	Median	7,00	
	Range	1 - 43	
	Schiefe	1,211	
	<b>Gesamt</b>	<b>119</b>	<b>96,7%</b>
		Fehlend	4
<b>Arbeitsbereiche</b>			
DS04_Konsolidiert	Softwareentwicklung	33	28,7%
	Kundendienst / Support	12	10,4%
	Systemadministration	10	8,7%
	Verwaltung / Backoffice / HR	15	13,0%
	Management	10	8,7%
	Projektmanagement	18	15,7%
	Anforderungsanalyse	3	2,6%
	Technik / UX / Data Science / ICT	9	7,8%
	Mehrfachnennung	4	3,5%
	<b>Gesamt</b>	<b>114</b>	<b>99,1%</b>
	Fehlend	1	

<b>Anzahl Mitarbeitende</b>			
	bis 49	14	12,2%
	50 – 149	42	36,4%
	150 – 499	50	43,5%
	ab 500	9	7,8%
	<b>Gesamt</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>
<b>Organisationsbereich</b>			
Orga_Bereich	IT-Services (5 Organisationen)	46	40,0%
	Software (3 Organisationen)	36	31,6%
	Telekom (2 Organisationen)	26	22,6%
	Webdesign (1 Organisation)	7	6,1%
	<b>Gesamt</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>
<b>Kundenkontakt</b>			
BP02	Ja – Kundenkontakt	86	75,7%
	<i>Weiblich</i>	29	
	<i>Männlich</i>	56	
	<i>Divers</i>	1	
	Nein – Kein Kundenkontakt	28	24,3%
	<i>Weiblich</i>	10	
	<i>Männlich</i>	18	
	<b>Gesamt</b>	<b>114</b>	
	Fehlend	0	

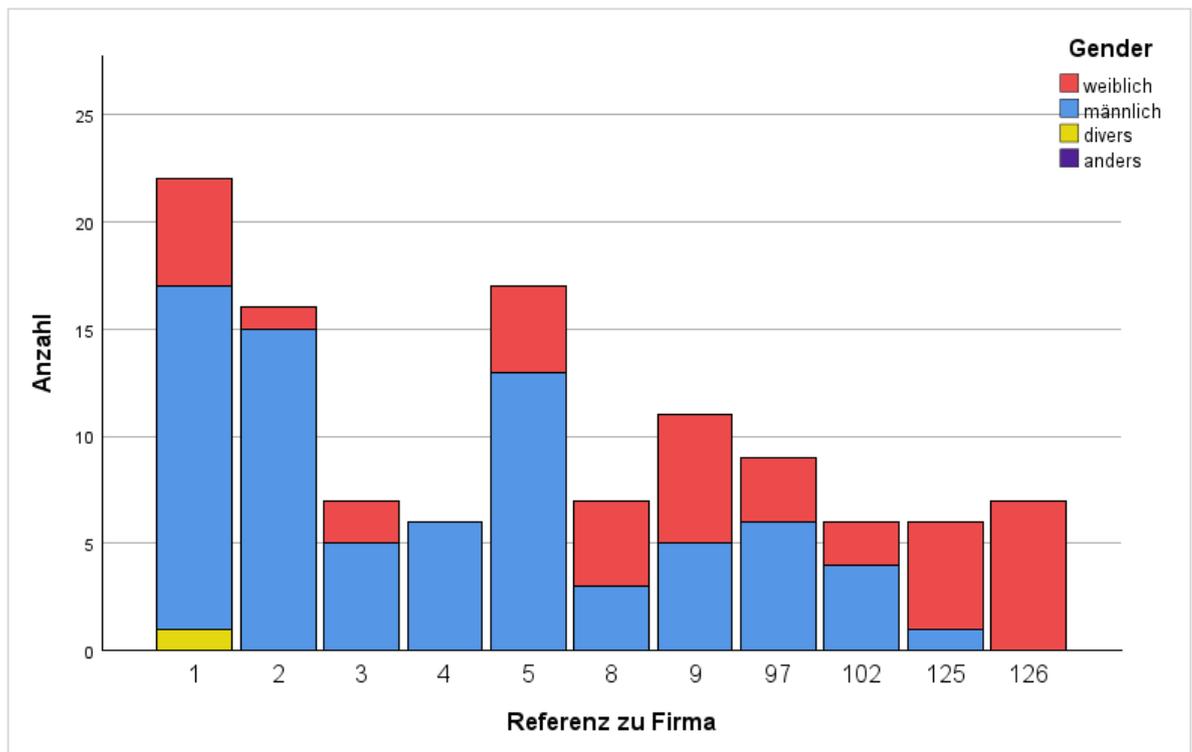
Die Tabelle 9 zeigt die Übersicht über die Aufteilung der Fragebögen. Abbildung 4 und Abbildung 5 zeigen die Genderverteilung je Firma und Arbeitsbereich. Abbildung 6 zeigt die Verteilung der Arbeitsbereiche je Organisationsbereich. Tabelle 10 zeigt die Übersicht der Korrelationen aller Variablen.

Tabelle 9

Verteilung der Arbeitsbereiche je Firma und Gender

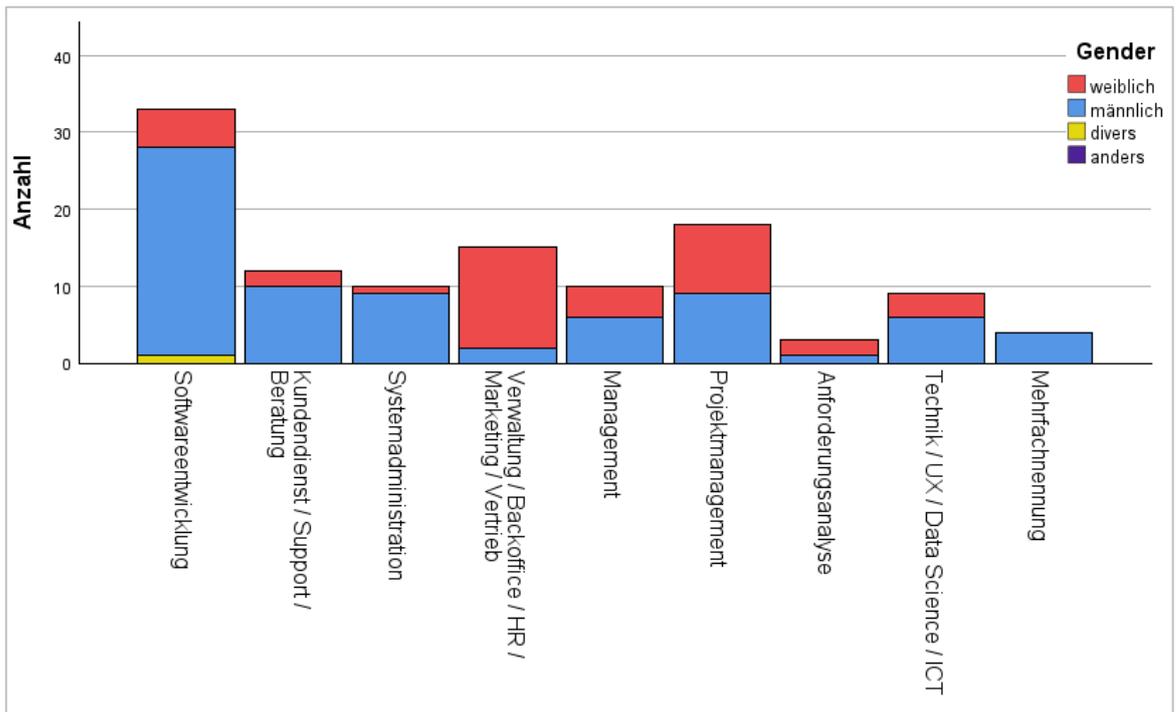
Organisation Arbeitsbereich	1				2				3				4				5				8				9				97				102				125				126				G	%				
	w	m	d	G	w	m	G		w	m	G		w	m	G		w	m	G		w	m	G		w	m	G		w	m	G		w	m	G		w	m	G											
Softwareentwicklung	1	8	1	10	8	8			2	2			3	3			1	3	4						3	3	6																						33	29%
Kundendienst Support/Beratung	1		1						3	3			1	1	2														1	1							1	1			12	11%								
Systemadministration	2		2										3	3											1	3	4		1	1											10	9%								
Verwaltung/Backoffice HR/Marketing/Vertrieb	1	1	2				1	1	1	1							2	2											2	2	3		3	4			4	4			15	13%								
Management					1	1							1	2	3		1	1			1	1	1		1	1	1		1	1	1		1	1	2						10	9%								
Projektmanagement	2	3	5		2	2	1	1	1	1			1	2	3		1	1	2		2	2											1	1	2		2	2			18	16%								
Anforderungsanalyse	1		1										1	1							1	1																			3	3%								
Technik/UX Data Science/ICT	1		1	1	3	4																			1	3	4														9	8%								
Mehrfachnennung					1	1											1	1			1	1							1	1											4	4%								
	5	16	1	22	1	15	16		2	5	7	0	6	6			4	13	17		4	3	7		6	5	11		3	6	9		2	4	6		5	1	6		7	0	7		114					

Abbildung 4 Verteilung Gender je Firma



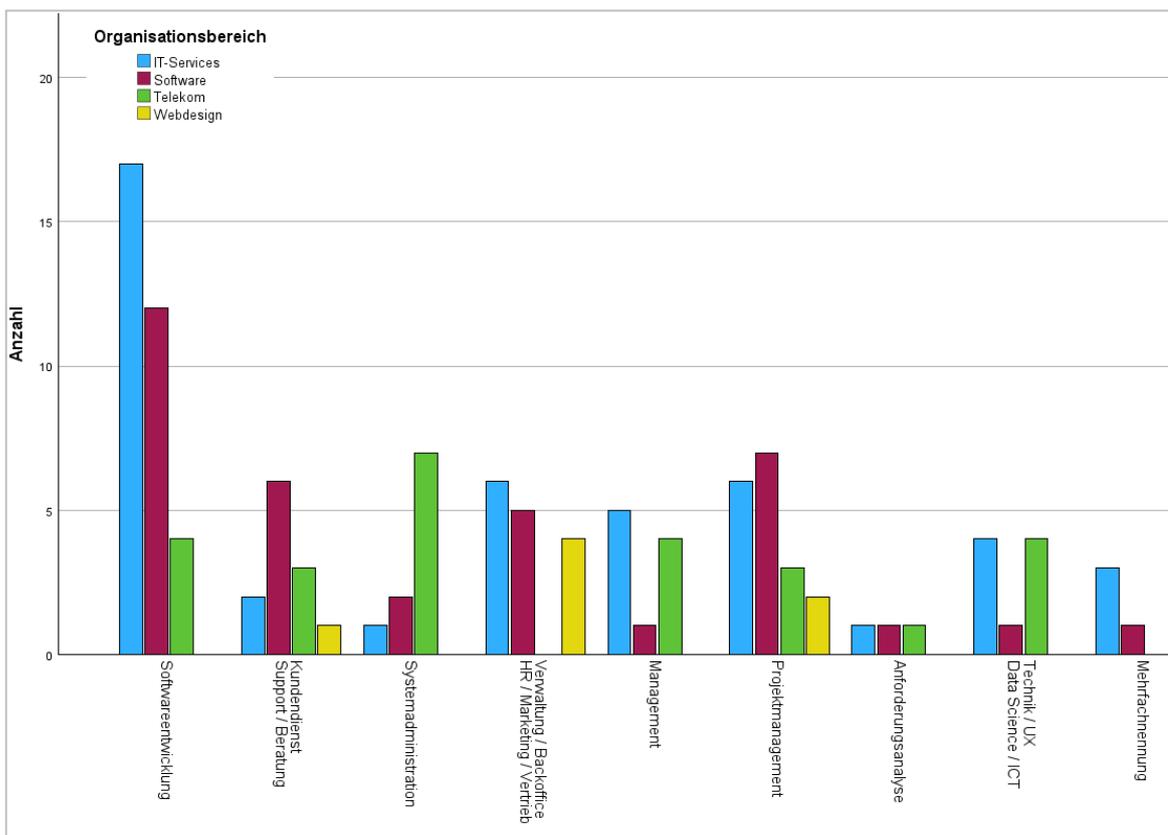
Quelle: Eigene Abbildung

Abbildung 5 Verteilung Gender je Arbeitsbereich



Quelle: Eigene Abbildung

Abbildung 6: Verteilung der Arbeitsbereiche je Organisationsbereich



Quelle: Eigene Abbildung

Tabelle 10

Korrelationstabelle aller Variablen

Skala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 Alter in Jahren <sup>p</sup>	--															
2 DS03 Firmenzugehörigkeit <sup>p</sup>	0,52**	--														
3 Anzahl Mitarbeiter je Firma <sup>p</sup>	0,07	0,24*	--													
4 Kultur_X_Achse <sup>p</sup>	-0,14	-0,01	-0,22*	--												
5 Kultur_Y_Achse <sup>p</sup>	-0,14	-0,21*	-0,40**	0,01	--											
6 Kultur_X_Achse_Orga <sup>p</sup>	0,05	0,01	-0,35**	0,62**	-0,01	--										
7 Kultur_Y_Achse_Orga <sup>p</sup>	-0,17	-0,44**	-0,58**	-0,01	0,69**	-0,01	--									
8 Abstand_Kultur_Orga_Indiv <sup>p</sup>	0,05	0,13	0,30**	-0,06	-0,13	-0,20*	-0,26**	--								
9 Werte_X_Achse <sup>p</sup>	0,15	0,16	0,23*	0,00	-0,23*	0,04	-0,31**	0,11	--							
10 Werte_Y_Achse <sup>p</sup>	0,18	0,19*	0,11	-0,11	0,09	-0,22*	0,01	0,19*	0,17	--						
11 Abstand_Wert_Kultur <sup>p</sup>	0,26**	0,46**	0,42**	-0,01	-0,35**	-0,10	-0,47**	0,33**	0,02	0,55**	--					
12 Zusammenarbeit <sup>p</sup>	0,15	0,10	-0,04	-0,17	-0,03	-0,12	-0,04	0,00	0,05	0,17	0,01	--				
13 Zusammenarbeit_Vertrauen <sup>p</sup>	0,19	0,10	0,03	-0,25*	-0,01	-0,18	-0,03	0,00	-0,08	0,14	0,04	0,79**	--			
14 Zusammenarbeit_Effizienz <sup>p</sup>	0,06	0,05	-0,08	-0,06	-0,04	-0,03	-0,04	0,00	0,15	0,15	-0,03	0,87**	0,38**	--		
15 Komplexität <sup>s</sup>	0,00	0,04	-0,01	-0,18	0,21*	-0,15	0,17	0,09	-0,13	0,14	0,10	-0,39**	-0,29**	-0,34**	--	
16 Komplexitätsgrad Orga_Median <sup>s</sup>	-0,24*	-0,23*	-0,29**	-0,35**	0,34**	-0,51**	0,52**	0,06	-0,45**	0,02	-0,08	-0,06	0,02	-0,13	0,36**	0,36**

\*\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.  
\* Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.  
<sup>s</sup> Korrelation nach Spearman  
<sup>p</sup> Korrelation nach Pearson

### 3.5 Durchführung der empirischen Untersuchung

Befragt wurden Mitarbeitende aus erfolgreichen österreichischen IT-Organisationen aus dem IT-Servicebereich und dem Bereich der Softwareentwicklung. Das Sampling wurde nach einer mehrstufigen Zufallsstichprobe zusammengestellt (Döring & Bortz, 2016, S. 315). Der Auswahlrahmen setzt sich aus IT-Organisationen aus den Bereichen IT-Service und Softwareentwicklung inklusive Webdesign zusammen, welche in der Auswertung der Top 1000 IT-Organisationen der Zeitschrift ITWELT.at Special (vormals Computerwelt) aus den Jahren 2019 (Baumgartner, Franz, Lorbeer, Wolschann & Kissling, 2019), 2021 (Baumgartner, Franz & Lorbeer, 2021), 2020 (Baumgartner, Lorbeer & Wahlmüller, 2020) und 2023 (Baumgartner et al., 2023) gelistet sind. Die Daten aller drei Ausgaben wurde in eine EXCEL-Datei importiert und manuell über den Unternehmensnamen zusammengeführt.

Für den Auswahlrahmen wurden jene 693 Organisationen ausgewählt, die in allen drei Ausgaben unter den Top 1000 IT-Organisationen angeführt wurden. 80 Organisationen wurden aufgrund ihrer geringen Unternehmensgröße ausgeschlossen. Diese wurden entsprechend der Anzahl der Mitarbeitenden in Klumpen (Kleinunternehmen bis 49 Mitarbeitenden, mittleren Unternehmen mit 50 bis 249 Mitarbeitenden und Großunternehmen ab 250 Mitarbeitenden) aufgeteilt. Aus diesen Klumpen wurde eine Zufallsstichprobe von 342 Organisationen gezogen. Von diesen 342 Organisationen wurde auf der Homepage der konkrete Unternehmensbereich sowie die Kontaktdaten evaluiert. 175 Organisationen wurden auf Grund ihres Tätigkeitsbereichs (Handel, Personalüberlassung oder Schulung) ausgeschlossen. Die verbleibenden 167 Organisationen wurden per mail angeschrieben und zur Teilnahme an der Befragung gebeten. Damit der Fragebogen den jeweiligen Organisationen zugeordnet werden konnten, wurde dieser beim Versand mit einem Parameter versehen, welcher im Datensatz als zusätzliche Variable gespeichert wurde.

Bevor der Fragebogen ausgeschickt wurde, erfolgte ein Pretest, um die Verständlichkeit der Fragestellungen zu prüfen. Auf Basis der Rückmeldungen wurde die Reihenfolge der Fragen und einige Formulierungen überarbeitet.

Der Fragebogen war vom 09.01.2025 bis 07.03.2025 auf der Plattform unter dem Link <https://www.soscisurvey.de/orgakultur2025/> verfügbar. Von den insgesamt 167 angeschriebenen Organisationen nahmen 24 an der Befragung teil, 133 Organisationen reagierten nicht auf die Einladung, 7 lehnten die Umfrage aus zeitlichen Gründen ab und 3 Organisationen konnte das mail nicht zugestellt werden. Insgesamt wurden 323 Klicks auf den Fragebogenlink verzeichnet. 140 Personen haben den Fragebogen ausgefüllt.

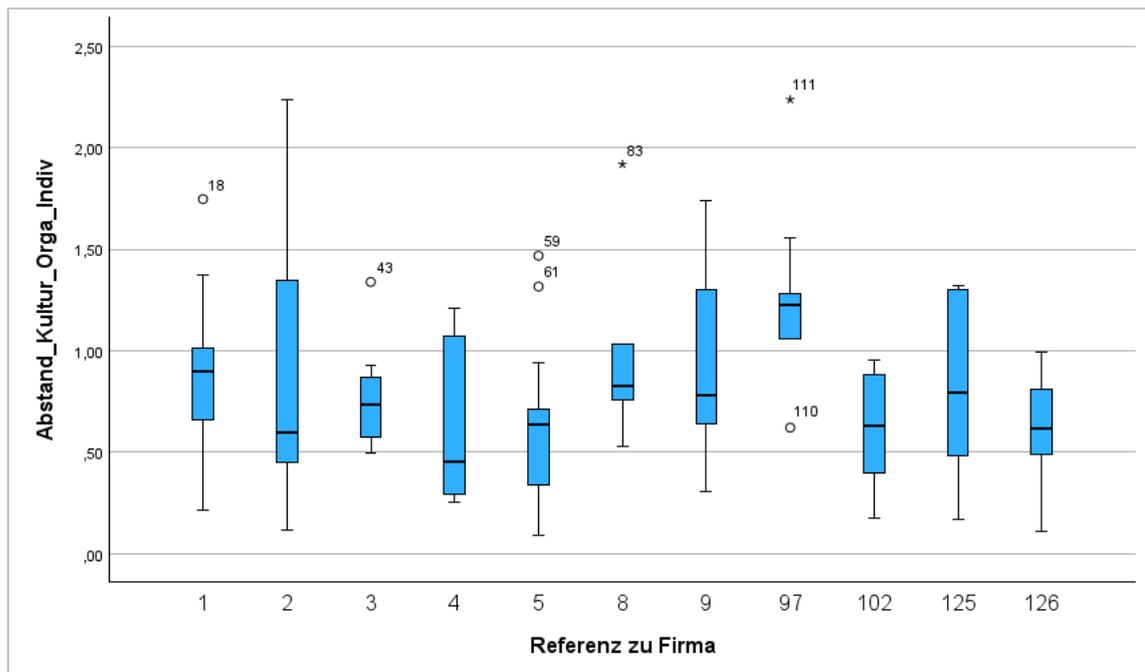
## 4 Ergebnisse

### 4.1 Überprüfung der Hypothesen

**H1: Unabhängig vom jeweiligen Organisationskulturtyp weisen erfolgreiche IT-Organisationen eine starke Organisationskultur auf**

Bei der H1 handelt es sich um eine Unterschiedshypothese, die davon ausgeht, dass keine oder nur geringe Unterschiede hinsichtlich der Stärke der Organisationskultur zwischen den befragten Organisationen bestehen. Die Stärke der Organisationskultur ist durch die Variable Abstand\_Kultur\_Orga\_Indiv operationalisiert. Diese weist den Abstand zwischen den individuellen Bewertungen und dem Mittelwert für die Organisationskultur aus.

Abbildung 7 Mittelwertvergleiche der Stärke der Organisationskultur



Quelle: Eigene Abbildung

Die Abbildung 7 zeigt den Box-Plot für die Variable Abstand\_Kultur\_Orga\_Indiv für jede Organisation. Die Boxen der Box-Plots zeigen den Interquartilbereich, also die mittleren 50% der Werte. In der Box wird der Median als Boxtrennlinie angezeigt. Die Spannweite der Daten wird durch die Whisker beschrieben. Ausreißer werden durch Kreise, extreme Ausreißer durch Sterne angezeigt (Eckstein, 2016, S. 93).

In dieser Arbeit wird eine starke Organisationskultur dann angenommen, wenn zumindest 80% der individuellen Werte maximal im Abstand von 1 vom Mittelwert der individuellen Kulturwerte liegen. Wie die Box-Plot Grafik zeigt, liegen lediglich bei

Organisationen 102 und 126 alle Abstandswerte unterhalb dieser Grenze. Die Box-Plots der Organisationen 5 und 3 liegen bis auf wenige Ausreißer ebenfalls unterhalb dieser Grenzen. Diese Organisationen weisen daher eine starke Organisationskultur auf. Die Werte für die Organisationen 4, 8 und 1 liegen mehrheitlich unterhalb der Grenze von 1,25 und weisen nur eine mittlere Stärke der Organisationskultur auf. Die Organisationen 2, 9, 125 und 97 liegen außerhalb dieser Grenze und haben nur eine schwache Ausprägung der Organisationskultur. Die genaue Aufteilung der Prozentanteile zeigt Tabelle 11.

Tabelle 11

*Berechnung der Prozentanteile für die Stärke der Organisationskultur (3=stark, 2=mittel, 1=schwach)*

Orga#	Kultur X-Wert	Kultur Y-Wert	Kultur Typ	Kultur-Stärke	%-Anzahl Werte innerhalb Abstand 1	%-Anzahl Werte innerhalb Abstand 1,25
102	-0,18	2,12	13	3	100,00	100,00
126	-0,28	1,69	13	3	100,00	100,00
5	0,66	0,43	14	3	88,20	88,20
3	0,68	0,98	14	3	85,70	85,70
4	0,85	1,56	14	2	66,70	100,00
1	0,2	1,13	14	2	59,10	81,80
8	-0,15	0,86	13	2	57,10	85,70
2	-0,54	1,12	13	1	64,70	70,60
9	0,08	-0,21	24	1	54,50	72,70
125	0,29	0,06	14	1	50,00	66,70
97	-0,47	-0,55	23	1	11,10	66,70

Nur vier der befragten Organisationen weisen eine starke Organisationskultur auf. Bei weiteren drei Organisationen kann von einer mittleren Stärke der Organisationskultur gesprochen werden und vier Organisationen haben nur eine schwache Organisationskultur.

Die Hypothese H1 muss demnach verworfen werden.

***H2: Die Zusammenarbeit mit dem Kunden ist umso besser, je mehr die Organisationskultur extern orientiert ist.***

Bei der H2 handelt es sich um eine gerichtete Zusammenhangshypothese (Döring & Bortz, 2016, S. 146). Die externe Orientierung der Organisationskultur kann anhand der Kulturwerte auf der X-Achse des Competing Values Framework gemessen werden. Ein

Wert von -4 auf der X-Achse für die Kultur entspricht einer maximal externen Orientierung. Ein Wert von +4 würde im Gegensatz dazu einer maximal internen Orientierung entsprechen. Beide Variablen sind metrisch und normalverteilt, weshalb der gerichtete Zusammenhang mit der bivariaten linearen Regressionsanalyse überprüft werden kann (Eckstein, 2016, S. 198). Auch die für die Regressionsanalyse notwendigen Voraussetzungen hinsichtlich Homoskedastizität der abhängigen Variable Zusammenarbeit und die Normalverteilung der Residuen liegen vor.

Das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  gibt an, wie viel Prozent der Varianz der abhängigen Variable erklärt werden. Bei einem p Wert  $< 0,05$  ist der Regressionskoeffizient signifikant und die Nullhypothese, dass kein Zusammenhang besteht, ist zu verwerfen (Eckstein, 2014, S. 316f.). Die Tabelle 12 zeigt die Ergebnisse der Regressionsanalyse.

Tabelle 12

*Regressionsanalyse zum Zusammenhang der Tendenz zur externen Orientierung der Organisationskultur und der Zusammenarbeit mit dem Kunden*

Koeffizienten	Regressionskoeffizient b	Standardfehler	Standardisierter Koeffizienten $\beta$	p
Konstante	4,047	0,54		<0,001
Kultur_X_Achse_Orga	-0,136	0,126	-1,081	0,283

$R^2 = 0,014$

Korr.  $R^2 = 0,002$

$F(df=1, 85) = 1,168$

Die Regressionsanalyse für die abhängige Variable Kultur\_X\_Achse\_Org ergibt ein Bestimmtheitsmaß von  $R^2_{\text{korr}} = 0,002$ , was bedeutet es können lediglich 0,2% der Varianzen durch die Variable Kultur\_X\_Achse\_Org erklärt werden. Der Signifikanz-Test ergibt einen F-Wert von  $F(df=1,85) = 1,168$  und eine Signifikanz von  $p=0,283$ . Da das Regressionsmodell nicht signifikant ist, muss die Nullhypothese beibehalten werden.

Die Hypothese H2 muss demzufolge verworfen werden. Die externe Orientierung der Organisationskultur hat keine Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit dem Kunden ( $b=-0,136$ ;  $p = 0,283$ ).

***H3: Die Zusammenarbeit mit dem Kunden ist umso besser, je besser die Werterhaltung der Mitarbeitenden zur Organisationskultur passen***

Bei der H3 handelt es sich um eine gerichtete Zusammenhangshypothese (Döring & Bortz, 2016, S. 146). Sowohl die Organisationskultur als auch die persönlichen Werte sind als Wertepaare im Koordinatensystem angegeben. Die Passung zwischen

Organisationskultur und persönlichen Werten ergibt sich aufgrund der Variable Abstand\_Wert\_Kultur. Da beide Skalen metrisch und normalverteilt sind und auch Homoskedastizität der abhängigen Variablen und Normalverteilung der Residuen vorliegt, erfolgt der Hypothesentest mit der bivariaten linearen Regressionsanalyse (Eckstein, 2016, S. 198). Die Tabelle 13 zeigt die Ergebnisse der Regressionsanalyse für H3.

Tabelle 13

*Regressionsanalyse zum Zusammenhang des person-organization fit und der Zusammenarbeit mit dem Kunden*

Koeffizienten	Regressionskoeffizient b	Standardfehler	Standardisierter Koeffizienten $\beta$	p
Konstante	4,037	0,116		<0,001
Abstand_Wert_Kultur	0,006	0,061	0,011	0,921

$R^2 = 0,011$

Korr.  $R^2 = -0,012$

$F(df=1, 85) = 0,010$

Die Regressionsanalyse für die abhängige Variable Abstand\_Wert\_Kultur ergibt ein Bestimmtheitsmaß von  $R^2_{\text{korr}} = 0,011$ , was bedeutet es können lediglich 1,1% der Varianzen durch die Variable Abstand\_Wert\_Kultur erklärt werden. Der Signifikanz-Test ergibt einen F-Wert von  $F(df=1,85) = 0,010$  und eine Signifikanz von  $p=0,921$ . Da das Regressionsmodell nicht signifikant ist, muss die Nullhypothese beibehalten werden und die Hypothese H3 muss verworfen werden.

Die Passung zwischen den persönlichen Werten und der Organisationskultur hat keine Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit dem Kunden ( $b=0,006$ ;  $p=0,921$ ).

***H4: Je höher der Komplexitätsgrad der Anforderungen, desto mehr tendiert der Kultur-Typ der Organisation in Richtung Flexibilität.***

Da die Variable für den Komplexitätsgrad auf Organisationsebene ordinalskaliert ist, erfolgt die Überprüfung des Zusammenhangs mit der bivariaten Korrelationsanalyse nach Spearman. Organisationen mit einer Kultur in Richtung Flexibilität weisen positive Werte auf der Y-Achse der Kulturwerte (Kultur\_Y\_Achse\_Orga) auf.

Tabelle 14 zeigt, dass der Korrelationskoeffizient positiv ( $r = 0,520$ ) und signifikant ( $p < 0,001$ ) ist. Der Komplexitätsgrad auf Organisationsebene steht in einem positiven Zusammenhang mit den Werten auf der Y-Achse der Kulturwerte. Der Korrelationskoeffizient beschreibt einen positiven Zusammenhang zwischen den beiden Variablen. Der Korrelationskoeffizient beschreibt auch die Effektstärke. Ab 0,1 spricht

man von einem schwachen, ab 0,3 von einem mittleren und ab 0,5 von einem starken Effekt (Cohen, 1995, S. 157). Es handelt sich daher um eine starke Korrelation zwischen dem Komplexitätsgrad der Anforderungen und einer flexiblen Organisationskultur. Je höher der Komplexitätsgrad der Kundenanforderungen ist, desto eher tendiert die Organisationskultur in Richtung Flexibilität. H4 kann daher bestätigt werden.

Tabelle 14

*Korrelation zwischen dem Komplexitätsgrad der Anforderungen und der Tendenz der Organisationskultur in Richtung Flexibilität*

Skala	1	2
1 Komplexitätsgrad Orga_Median	--	
2 Kultur_Y_Achse_Orga	0,52 **	--

\*\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant (einseitig).

**H5: Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Organisationskultur und der persönlichen Wertehaltung der Mitarbeitenden**

Da es sich bei H5 um eine ungerichtete Zusammenhanganalyse handelt, und alle Skalen metrisch und normalverteilt sind, erfolgt der Hypothesentest mit der bivariaten Korrelation nach Pearson. Tabelle 15 zeigt die Korrelationskoeffizienten für den Hypothesentest.

Tabelle 15

*Korrelation zwischen Organisationskultur und den persönlichen Wertehaltungen*

Skala	1	2	3	4
1 Kultur_X_Achse_Orga	--			
2 Kultur_Y_Achse_Orga	-0,13	--		
3 Werte_X_Achse	0,42	-0,31 **	--	
4 Werte_Y_Achse	-0,22 **	0,01	0,17 *	

\*\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant.

\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (1-seitig) signifikant.

Die Werte der X-Achse für die persönliche Wertehaltung korrelieren negativ ( $r = -0,305$ ) mit den Werten der Y-Achse für die Organisationskultur. Das bedeutet, je mehr die Organisationskultur in Richtung Flexibilität (positive Werte auf der Y-Achse der Kultur\_Y\_Achse\_Orga) tendieren, desto mehr tendieren die Werte der Mitarbeitenden in Richtung Offenheit (negative Werte auf der X-Achse der Werte\_X\_Achse). Der Zusammenhang ist signifikant ( $p=0,001$ ) und hat eine mittlere Effektstärke.

Der Wert Offenheit steht in einem positiven Zusammenhang mit einer flexiblen Organisationskultur.

Die Werte der Y-Achse für die persönliche Wertehaltung korrelieren leicht negativ ( $r=-0,221$ ) und signifikant ( $p=0,017$ ) mit den Werten der X-Achse für die Organisationskultur. Dies bedeutet, je mehr die Organisationskultur einen internen Fokus hat (positive Werte auf der X-Achse der Kultur\_X\_Achse\_Orga), desto mehr tendieren die Werte der Mitarbeitenden in Richtung Selbstbezogenheit (negative Werte auf der Y-Achse der Wert\_Y\_Achse).

Dies bedeutet, dass der Wert Selbstbezogenheit in einem schwachen Zusammenhang mit der internen Ausrichtung der Organisationskultur steht.

H5 kann demnach bestätigt werden.

**H6: Je größer die Organisation, desto eher tendiert der Kultur-Typ der Organisation in Richtung Stabilität.**

Bei der H6 handelt es sich um eine gerichtete Zusammenhangshypothese (Döring & Bortz, 2016, S. 146). Die Skalen sind metrisch und normalverteilt. Da für die Werte der Kultur\_Y\_Achse\_Orga keine Homoskedastizität vorliegt und somit die Voraussetzungen für die Regressionsanalyse nicht erfüllt sind, wird die Zusammenhangshypothese stattdessen mit der bivariaten Korrelationsanalyse nach Pearson geprüft. Tabelle 16 zeigt die Korrelationskoeffizienten für den Hypothesentest.

Tabelle 16

*Korrelation zwischen Organisationsgröße und der Tendenz zu einer stabilen Organisationskultur*

Skala	1	2
1 Kultur_Y_Achse_Orga	--	
2 Anzahl Mitarbeiter je Firma	-0,58 **	--

\*\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (1-seitig) signifikant

\* . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (1-seitig) signifikant.

Die Werte der Y-Achse für die Organisationskultur korrelieren negativ ( $r=-0,576$ ) mit der Anzahl der Mitarbeitenden in der Organisation. Dies bedeutet, dass die Werte auf der Y-Achse für Kultur\_Y\_Achse\_Orga mit der Anzahl der Mitarbeitenden kleiner werden und Richtung Stabilität und Kontrolle tendieren. Der Zusammenhang ist signifikant ( $p<0,001$ ) und weist eine starke Effektstärke auf.

Das bedeutet, dass die Organisationsgröße in einem starken positiven Zusammenhang mit einer Tendenz der Organisationskultur in Richtung Stabilität und Kontrolle steht. Daher kann H6 bestätigt werden. Tabelle 17 zeigt die Übersicht der Hypothesentest.

Tabelle 17

*Übersicht der Hypothesentest H1 bis H6*

	Hypothese	Ergebnis
H1	Unabhängig vom jeweiligen Organisationskulturtyp weisen erfolgreiche IT-Organisationen eine starke Organisationskultur auf	Verworfen
H2	Die Zusammenarbeit mit dem Kunden ist umso besser, je mehr die Organisationskultur extern orientiert ist.	Verworfen
H3	Die Zusammenarbeit mit dem Kunden ist umso besser, je besser die Werthaltung der Mitarbeitenden zur Organisationskultur passt	Verworfen
H4	Je höher der Komplexitätsgrad der Anforderungen, desto mehr tendiert der Kultur-Typ der Organisation in Richtung Flexibilität.	Bestätigt
H5	Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Organisationskultur und der persönlichen Werthaltung der Mitarbeitenden	Bestätigt
H6	Je größer die Organisation, desto eher tendiert der Kultur-Typ der Organisation in Richtung Stabilität.	Bestätigt

## 4.2 Weiterführende Analysen und Auswertungen

Ziel der Arbeit war es auch zu evaluieren welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede sich zwischen den einzelnen Organisationen in Bezug auf die Faktoren Organisationskultur, Stärke der Organisationskultur, person-organization fit, Komplexitätsgrad der Anforderungen und der Zusammenarbeit mit den Kunden und ihren dominanten Organisationskulturen finden lassen. Zusätzlich wurde ebenfalls untersucht, welche Unterschiede sich zwischen den verschiedenen Tätigkeitsbereichen der Organisationen (Organisationsbereiche) und Organisationsgrößen zeigen und ob sich diese Unterschiede auch auf demografische Faktoren zurückführen lassen. Die weiterführenden Analysen sollen dabei helfen Erklärungen für die Unterschiede zwischen den Kultur-Typen zu finden und diese differenziert betrachten zu können.

## Unterschiede zwischen den Kultur-Typen

Mit dem Kurskal-Wallis Test wurde überprüft ob sich die vier Kultur-Typen hinsichtlich der Variablen Zusammenarbeit, Komplexität, DS02\_Alter, DS03\_Firmenzugehörigkeit und Abstand\_Werte\_Kultur unterscheiden.

Die Durchführung des Kruskal-Wallis Test für die vier Gruppen (Adhokratie, Clan, Markt und Hierarchie) zeigte Unterschiede für DS02\_Alter ( $H=9,579$ ;  $p=0,023$ ), DS03\_Firmenzugehörigkeit ( $H=25,448$ ;  $p=<0,001$ ) und Abstand\_Wert\_Kultur ( $H=36,149$ ;  $p=<0,001$ ). Es zeigten sich keine Unterschiede für Zusammenarbeit ( $H=2,424$ ;  $p=0,489$ ) und Komplexität ( $H=1,848$ ;  $p=0,605$ ).

Im paarweisen Vergleich bestätigten sich signifikante Unterschiede für die Variable DS02\_Alter zwischen Adhokratie und Hierarchie ( $p=0,024$ ) mit einem mittleren Effekt ( $r=0,42$ ) sowie Clan und Hierarchie ( $p=0,031$ ) mit einem mittleren Effekt ( $r=0,34$ ) und für die Variable DS03\_Firmenzugehörigkeit zwischen Adhokratie und Hierarchie ( $p=0,000$ ) mit einem starken Effekt ( $r=0,64$ ) sowie Clan und Hierarchie ( $p=0,000$ ) mit einem starken Effekt ( $r=0,53$ ).

Bei der Variable Abstand\_Wert\_Kultur zeigt der paarweise Vergleich ebenfalls signifikante Unterschiede zwischen Adhokratie und Markt ( $p=0,000$ ) mit einem starken Effekt ( $r=0,62$ ), Adhokratie und Hierarchie ( $p=0,000$ ) mit einem starken Effekt ( $r=0,71$ ), Clan und Markt ( $p=0,003$ ) mit einem mittleren Effekt ( $r=0,42$ ) sowie zwischen Clan und Hierarchie ( $p=0,000$ ) mit einem mittleren Effekt ( $r=0,49$ ). Die Tabelle 18 zeigt die Übersicht der paarweisen Vergleiche mit dem Kruskal-Wallis-Test.

Tabelle 18

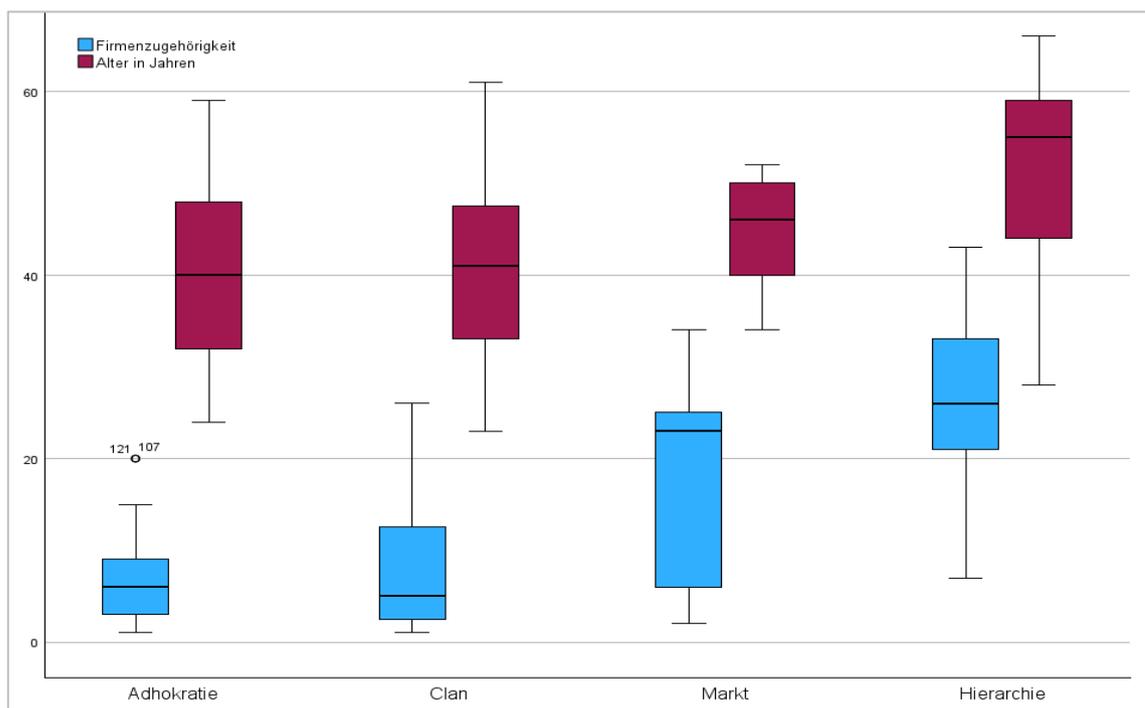
### *Paarweiser Vergleich zwischen den Kulturtypen*

Variabel	Vergleich	Std. Test-statistik	Anp.Sig <sup>a</sup> .	r
DS02_Alter	Adhokratie - Hierarchie	-2,876	0,024	0,42
	Clan – Hierarchie	-2,802	0,031	0,34
DS03_Firmenzugehörigkeit	Adhokratie – Hierarchie	-4,371	0,000	0,64
	Clan – Hierarchie	-4,366	0,000	0,53
Abstand_Wert_Kultur	Adhokratie – Markt	-4,212	0,000	0,62
	Adhokratie – Hierarchie	-4,889	0,000	0,71
	Clan – Markt	-3,451	0,003	0,42
	Clan – Hierarchie	-4,104	0,000	0,49

Die Abbildung 8 stellt die Unterschiede hinsichtlich Alter und Firmenzugehörigkeit in Jahren zwischen den vier Organisationskulturtypen (Adhokratie, Clan, Markt und Hierarchie) dar. Die Firmenzugehörigkeit ist in den blauen Box-Plots, das Alter in den roten Box-Plots dargestellt. Mediane und Mittelwerte der Firmenzugehörigkeit unterscheiden sich zwischen Adhokratie (md=6,0; m=7,09) und Clan (md=5,0; m=8,73) von Markt (md=23,0; m=17,78) und Hierarchie (md=26,0; m=26,0). Die Spannweite ist für die Adhokratie (min=1; max =20) geringer als für Clan (min=1; max=26), Markt (min=2; max =34) und Hierarchie (min=7; max=43).

Mediane und Mittelwerte des Alters unterscheiden sich nur geringfügig zwischen Adhokratie (md=40,50; m=40,47) und Clan (md=41,0; m=41,24) von Markt (md=46,0; m=44,33) und deutlicher von Hierarchie (md=55,00; m=51,36). Die Spannweite ist nur bei Markt (min=34; max=52) geringer als bei Adhokratie (min=24; max=59), Clan (min=23; max=61) und Hierarchie (min=28; max=66).

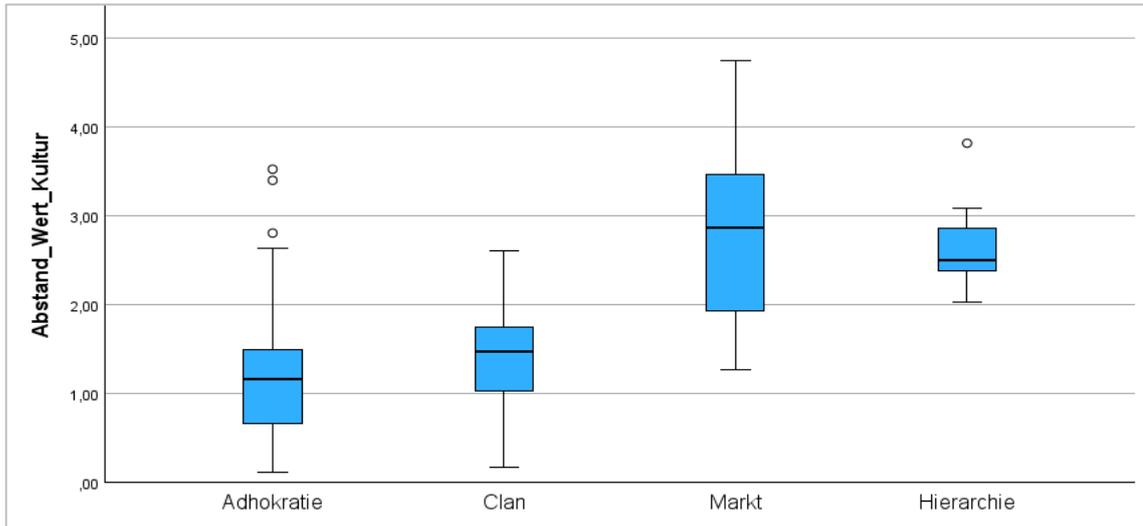
Abbildung 8 Grafische Darstellung von Alter und Firmenzugehörigkeit in den unterschiedlichen Kulturtypen



Die Abbildung 9 stellt die Unterschiede für den person-organization fit zwischen den vier Kulturtypen (Adhokratie, Clan, Markt und Hierarchie) dar. Es zeigt sich ein Unterschied zwischen den beiden Kulturtypen Adhokratie (md=1,16; m=1,28) und Clan (md=1,47; m=1,45) und den beiden Kulturtypen Markt (md=2,86; m=2,85) und Hierarchie (md=2,5; m=2,66). Die Spannweite ist bei Hierarchie (min=2,03; max=3,82) geringer als bei Markt

(min=1,27; max=4,74) oder Clan (min=0,16; max=2,61) und Adhokratie (min=0,12; max=3,52).

Abbildung 9 Grafische Darstellung des person-organization fit in den unterschiedlichen Kulturtypen



### Unterschiede zwischen den Organisationsbereichen

Zunächst wurde überprüft welche Gemeinsamkeiten oder Unterschiede sich über die Tätigkeitsbereiche der Organisationen hinsichtlich ihrer Organisationskultur, Stärke der Organisationskultur, person-organization fit, Komplexitätsgrad der Anforderungen und Qualität der Kommunikation mit den Kunden finden lassen.

Tabelle 19

Unterschiede in der Bewertung zwischen den Organisationsbereichen

Organisationsbereiche	Gesamtzahl	Teststatistik	Freiheitsgrade	Asymp.Sig.
Kultur_X_Achse	115	7,992	3	0,046
Kultur_Y_Achse	115	23,727	3	<0,001
Werte_X_Achse	115	9,460	3	0,024
Werte_Y_Achse	115	8,947	3	0,030
Zusammenarbeit	87	3,729	3	0,292
Komplexität	106	5,425	3	0,143
Abstand_Wert_Kultur	115	11,960	3	0,008
Abstand_Kultur_Orga_Indiv	115	2,912	3	0,405

Die Durchführung des Kruskal-Wallis-Test (siehe Tabelle 19) für die vier Gruppen der Organisationsbereiche (IT-Services, Softwareentwicklung, Telekom und Webdesign)

zeigte keine Unterschiede für Komplexität (H=5,425; p=0,143), Zusammenarbeit (H=3,729; p=0,292) und Abstand\_Kultur\_Orga\_Indiv (H=2,912; p=0,405).

Es wurden zwar Unterschiede für Kultur\_X\_Achse (H=7,992; p=0,046), Kultur\_Y\_Achse (H=23,727; p<0,001), Werte\_X\_Achse (H=9,460; p=0,024), Werte\_Y\_Achse (H=8,947; p=0,030) und Abstand\_Wert\_Kultur (H=11,960; p=0,008) gefunden, die Überprüfung der angepassten Signifikanz im paarweisen Vergleich zeigt jedoch nur für den Organisationsbereich Telekommunikation für die Variable Kultur\_Y\_Achse signifikante Unterschiede gegenüber den Bereichen IT-Service (p=0,004), Softwareentwicklung (p=0,001) und Webdesign (p=0,000). Ebenfalls wurde ein signifikanter Unterschied für die Variable Werte\_X\_Achse zwischen Softwareentwicklung und Telekommunikation (p=0,018) beobachtet. Auch der paarweise Vergleich für die Variable Werte\_Y\_Achse zeigte keine signifikanten Unterschiede. Für die Variable Abstand\_Wert\_Kultur konnten die Unterschiede durch den paarweisen Vergleich zwischen Webdesign und Softwareentwicklung (p=0,024), Webdesign und IT-Services (p=0,006) und Webdesign und Telekommunikation (p=0,006) bestätigt werden. Tabelle 20 enthält die Zusammenfassung aller signifikanten paarweise Vergleiche.

Die Effektstärke r wird berechnet durch  $\frac{|z|}{\sqrt{n}}$ , wobei z der Werte aus der standardisierten Teststatistik ist und n die Anzahl der Testfälle der beiden Gruppen, die miteinander verglichen werden. Eine Effektstärke ab 0,1 ist als schwach, ab 0,3 als mittel und ab 0,5 als stark zu interpretieren (Cohen, 1977, S. 79ff.).

Tabelle 20

*Paarweiser Vergleich für Unterschiede zwischen den Organisationsbereichen*

Variabel	Vergleich	Std. Teststatistik	Anp.Sig <sup>a</sup> .	r
Kultur_Y_Achse	Telekom – IT-Services	3,406	0,004	0,40
	Telekom – Softwareentw.	3,832	0,001	0,49
	Telekom – Webdesign	-4,069	0,000	0,71
Werte_X_Achse	Softwareentw. – Telekom	-2,968	0,018	0,38
Abstand_Wert_Kultur	Webdesign – Softwareentw.	2,880	0,024	0,44
	Webdesign – IT-Services	3,310	0,006	0,45
	Webdesign – Telekom	3,282	0,006	0,57

*a. Signifikanzwerte werden von der Bonferroni-Korrektur für mehrere Tests angepasst*

Auf der Kultur\_Y\_Achse unterscheiden sich Organisationen aus der Telekommunikation signifikant gegenüber den Bereichen IT-Services, Softwareentwicklung und Webdesign.

Die Effektstärke zwischen Telekommunikation und Webdesign ist stark, alle anderen weisen eine mittlere Stärke auf. Auf der Werte\_X\_Achse unterscheiden sich Organisationen aus der Telekommunikation signifikant von Organisationen aus der Softwareentwicklung. Der Effekt ist von mittlerer Stärke. Der Abstand\_Wert\_Kultur unterscheidet sich im Bereich Webdesign von den anderen drei Bereichen und weist eine mittlere Effektstärke auf.

Abbildung 10: *Unterschiede für person-organization fit in Organisationsbereichen*

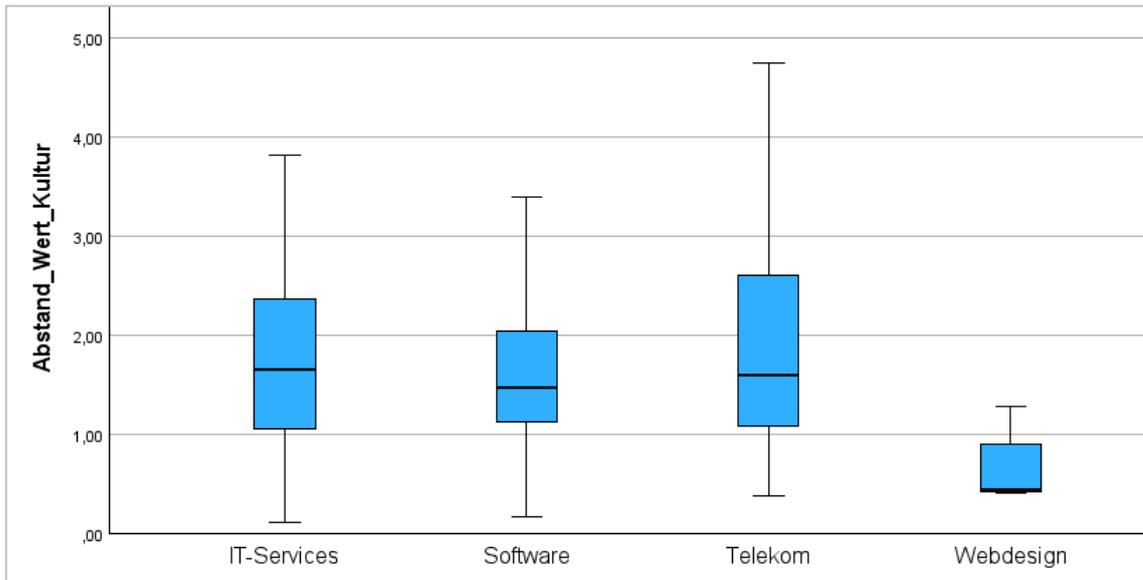


Abbildung 10 zeigt die Unterschiede für Abstand\_Wert\_Kultur zwischen den verschiedenen Bereichen. Der Bereich Webdesign hat sowohl den kleinsten Median als auch Mittelwert ( $md=0,44$ ;  $m=0,68$ ) im Vergleich zu IT-Services ( $md=1,65$ ;  $m=1,7$ ), Software ( $md=1,47$ ;  $m=1,54$ ) und Telekommunikation ( $md=1,6$ ;  $m=1,85$ ). Die Spannweite ist im Bereich Telekommunikation am größten ( $min=0,38$ ;  $max=4,74$ ) und im Bereich Webdesign am geringsten ( $min=0,41$ ;  $max=1,28$ ). Die Spannweite ist zwischen IT-Services ( $min=0,12$ ;  $max=3,82$ ) und Software ( $min=0,16$ ;  $max=3,40$ ) sehr ähnlich.

### Unterschiede zwischen den Organisationsgrößen

Die Durchführung des Kruskal-Wallis Test (siehe Tabelle 21) für die vier unterschiedlichen Organisationsgrößen zeigte Unterschiede für die Variable Kultur\_X\_Achse ( $H=13,36$ ;  $p=0,004$ ), Kultur\_Y\_Achse ( $H=25,504$ ;  $p<0,001$ ), Abstand\_Kultur\_Orga\_Indiv ( $H=11,547$ ;  $p=0,009$ ) und Abstand\_Wert\_Kultur ( $H=19,936$ ;  $p<0,001$ ). Keine Unterschiede wurden für Werte\_X\_Achse ( $H=6,558$ ;  $p=0,087$ ),

Wete\_Y\_Achse (H=5,353; p=0,148), Zusammenarbeit (H=5,692; p=0,128) und Komplexität (H=1,608; p=0,658) beobachtet.

Tabelle 21:

*Unterschiede in der Bewertung in Bezug auf Organisationsgröße*

Organisationsgrößen	Gesamtzahl	Teststatistik	Freiheitsgrade	Asymp.Sig.
Kultur_X_Achse	115	13,362	3	0,004
Kultur_Y_Achse	115	25,504	3	<0,001
Werte_X_Achse	115	6,558	3	0,087
Werte_Y_Achse	115	5,353	3	0,148
Zusammenarbeit	87	5,692	3	0,128
Komplexität	106	1,608	3	0,658
Abstand_Kultur_Orga_Indiv	115	11,547	3	0,009
Abstand_Wert_Kultur	115	19,936	3	<0,001

Der Zusammenhang zwischen der Organisationsgröße und der Kultur wurde bereits im Zuge des Hypothesentests (H6) untersucht. An dieser Stelle interessieren vor allem die Unterschiede bei Abstand\_Kultur\_Orga\_Indiv (Stärke der Organisationskultur) und Abstand\_Wert\_Kultur (person-organization fit).

Die Unterschiede der Variable Abstand\_Wert\_Kultur (person-organization fit) wurde mit der einfaktoriellen Varianzanalyse näher untersucht. Mit der einfaktoriellen Varianzanalyse (ANOVA) können unabhängige Stichproben darauf getestet werden, ob sich ihre Mittelwerte voneinander unterscheiden. Als Voraussetzungen für den ANOVA-Test muss die abhängige Variable metrisch skaliert sein, normalverteilte Fehlerterme und homogene Varianzen aufweisen. Die Voraussetzungen der Homoskedastizität und der Normalverteilung der Residuen konnte positiv getestet werden. Der Box-Plot für die Variable Abstand\_Wert\_Kultur zeigte zwei Ausreißer (Case 17 und 48), die für die weitere Analyse ausgeschlossen wurden. Der Levene Test prüft die Varianzhomogenität. Die Nullhypothese geht davon aus, dass die Varianzen homogen sind. Da der Levene-Test für die Variable Abstand\_Wert\_Kultur für alle Lagemaße nicht signifikant ( $p > 0,05$ ) ist, kann die Nullhypothese bestätigt werden. Es liegt Varianzhomogenität vor.

Der Test des Zwischensubjekteffekts prüft, ob es Unterschiede hinsichtlich der Mittelwerte zwischen den Gruppen gibt und zeigt für Anz\_MA\_r einen statistisch signifikanten Unterschied ( $p < 0,001$ ). Die Tabelle 22 zeigt die Werte des Zwischensubjekteffekts.

Tabelle 22:

*Zwischensubjekteffekt für die Organisationsgröße*

Quelle	Typ III Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Sig.	Partielles Eta-Quadrat
Korrigiertes Modell	19,333 <sup>a</sup>	3	6,444	10,443	<0,001	0,220
Konstanter Term	237,832	1	237,832	385,397	<0,001	0,776
Anz_MA_r	19,333	3	6,444	10,443	<0,001	0,220
Fehler	68,499	111	0,617			
Gesamt	389,886	115				
Korrigierte Gesamtvariation	87,832	114				

a. R-Quadrat = ,220 (korrigiertes R-Quadrat = ,199)

Tabelle 23:

*Post-Hoc Test für die Variable Abstand\_Wert\_Kultur (person-organization fit)*

(I) Organisationsgröße	Mittelwert differenz (I-J)	Std.- Fehler	Sig.	95% Konfidenzintervall		
				Untergrenze	Obergrenze	
bis 49	50-149	0,2594	0,22748	1,000	-0,3519	0,8707
	150-499	-0,1994	0,22270	1,000	-0,7979	0,3991
	ab 500	-1,3670*	0,31398	<0,001	-2,2107	-0,5232
50-149	bis 49	-0,2594	0,22748	1,000	-0,8707	0,3519
	150-499	-,4588*	0,15554	0,023	-0,8768	-0,0408
	ab 500	-1,6264*	0,27052	<0,001	-2,3534	-0,8995
150-499	bis 49	0,1994	0,22270	1,000	-0,3991	0,7979
	50-149	,4588*	0,15554	0,023	0,0408	0,8768
	ab 500	-1,1676*	0,26651	<0,001	-1,8838	-0,4514
ab 500	bis 49	1,3670*	0,31398	<0,001	0,5232	2,2107
	50-149	1,6264*	0,27052	<0,001	0,8995	2,3534
	150-499	1,1676*	0,26651	<0,001	0,4514	1,8838

Grundlage: beobachtete Mittelwerte.

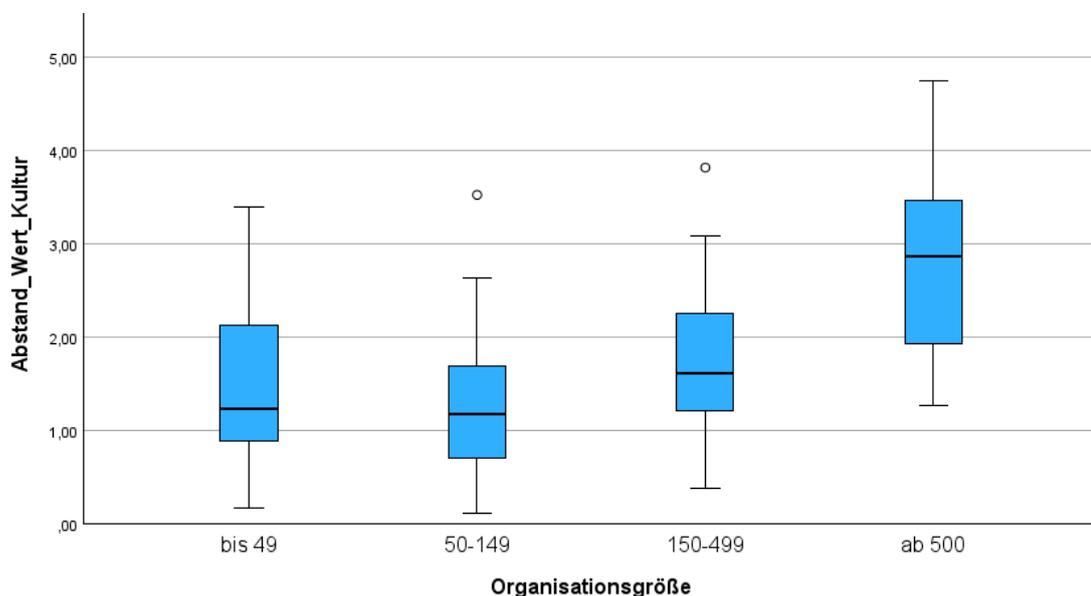
Der Fehlerterm ist Mittel der Quadrate(Fehler) = ,540.

\*. Die Mittelwertdifferenz ist in Stufe ,05 signifikant.

Der Post-Hoc-Test (siehe Tabelle 23) evaluierte zwischen welchen Gruppen ein Unterschied existiert. Dieser wurde mit Bonferroni durchgeführt und zeigt, dass sich die Variable Abstand\_Wert\_Kultur in Organisationen mit mehr als 500 Mitarbeitenden

signifikant von Organisationen mit bis zu 49 Mitarbeitenden ( $p < 0,001$ ) sowie von Organisationen mit 150-499 Mitarbeitenden ( $p < 0,001$ ) unterscheidet. Die Tabelle 20 zeigt den Post-Hoc Test nach Bonferroni für die abhängige Variable Abstand\_Wert\_Kultur. Die Effektstärke berechnet sich mit der Formel  $f = \sqrt{\frac{Eta^2}{1-Eta^2}}$  und ergibt einen Wert von 0,226. Laut Cohen (1977, S. 79ff.) handelt es sich ab 0,1 um einen schwachen Effekt, ab 0,25 um einen mittleren Effekt und ab 0,4 um einen starken Effekt. Mit der bivariaten Varianzanalyse konnte ein signifikanter, aber schwacher Unterschied des person-organization fit (Abstand\_Wert\_Kultur) hinsichtlich der Organisationsgröße beobachtet werden. Die Abbildung 11 stellt die Unterschiede hinsichtlich der Variable Abstand\_Wert\_Kultur (person-organization fit) zwischen den vier Gruppen der Organisationsgröße dar. Die Mediane für klein Organisationen bis 49 Mitarbeitende ( $md=1,24$ ;  $m=1,48$ ), mittlere Organisationen von 50-149 Mitarbeitenden ( $md=1,17$ ;  $m=1,28$ ) und großen Organisationen ( $md=1,61$ ;  $m=1,73$ ) unterscheiden sich von sehr großen Organisationen ab 500 Mitarbeitenden ( $md=2,86$ ;  $m=2,85$ ). Die Spannweiten sind wiederum sehr ähnlich.

Abbildung 11 *Box-Plot für die Unterschiede des person-organization fit zwischen den Organisationsgrößen*



Auch die Unterschiede der Stärke der Organisationskultur (Abstand\_Kultur\_Orga\_Indiv) wurde im Detail untersucht. Aufgrund der relativ vielen Ausreißer für die Variable Abstand\_Kultur\_Orga\_Indiv erfolgt die weitere Analyse durch den paarweisen Vergleich von Organisationsgrößen (siehe Tabelle 24).

Tabelle 24

*Paarweiser Vergleich für signifikante Unterschiede zwischen den Organisationsgrößen*

Organisationsgröße	Test-statistik	Std.Teststatistik	Anp.Sig. <sup>a</sup>	r
50-149 vs 150-499	-7,944	-1,138	1,000	-
50-149 vs bis 49	15,810	1,537	0,746	-
50-149 vs ab 500	-40,190	-3,282	0,006	0,46
150-499 vs bis 49	7,866	0,780	1,000	-
150-499 vs ab 500	-32,247	-2,671	0,045	0,35
Bis 49 vs ab 500	-24,381	-1,712	0,522	-

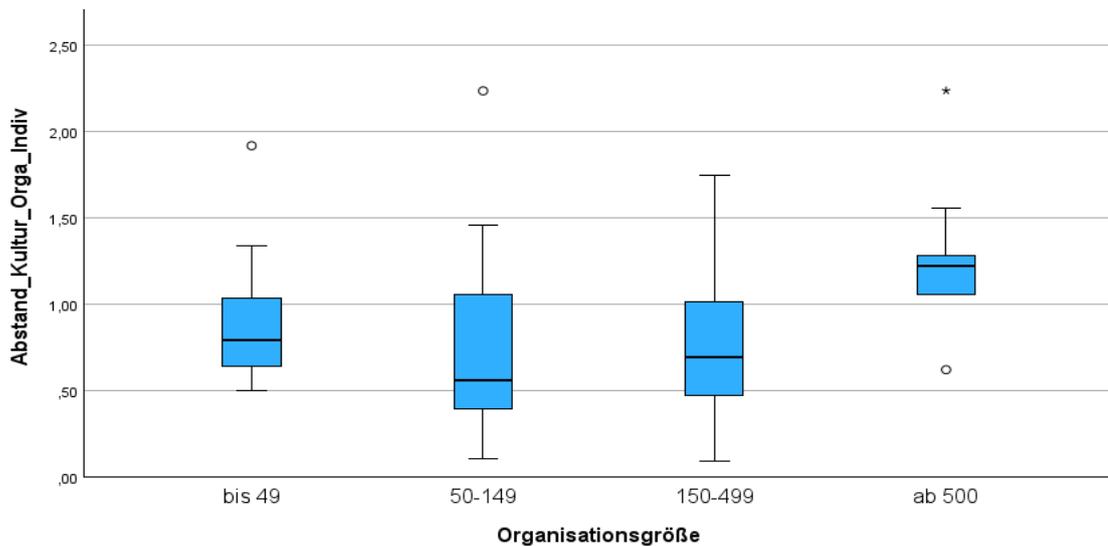
*a) Signifikanzwerte werden von der Bonferroni-Korrektur für mehrere Tests angepasst*

Der paarweise Vergleich zeigt signifikante Unterschiede zwischen Organisationen ab 500 Mitarbeitenden und Organisationen mit 50-149 Mitarbeitenden ( $n=42$ ,  $p=0,006$ ) und Organisationen mit 150-499 Mitarbeitenden ( $n=50$ ,  $p=0,045$ ). Eine Effektstärke ab 0,1 ist als schwach, ab 0,3 als mittel und ab 0,5 als stark zu interpretieren (Cohen, 1977, S. 79ff.).

Der Posthoc-Test mit Bonferonni-Korrektur zeigt, dass die Unterschiede nur zwischen Organisationen ab 500 Mitarbeitenden und Organisationen mit 50-149 Mitarbeitenden ( $n=42$ ,  $p=0,006$ ,  $r=0,46$ ) und Organisationen mit 150-499 Mitarbeitenden ( $n=50$ ,  $p=0,045$ ,  $r=0,35$ ) besteht. Die Unterschiede sind beide von mittlerer Stärke.

Die Abbildung 12 stellt die Unterschiede hinsichtlich der Variable Abstand\_Kultur\_Orga\_Indiv (Stärke der Organisationskultur) zwischen den vier Gruppen der Organisationsgröße dar. Die Stärke der Organisationskultur von Organisationen mit einer Größe ab 500 Mitarbeitenden ( $md=1,22$ ;  $m=1,27$ ) ist geringer als bei kleinen Organisationen bis 49 Mitarbeitenden ( $md=0,79$ ;  $m=0,88$ ), mittleren Organisationen mit 50-149 Mitarbeitenden ( $md=0,56$ ;  $m=0,72$ ) und großen Organisationen mit 150-499 Mitarbeitenden ( $md=0,70$ ;  $m=0,8$ ). Die Spanne ist bei kleinen Organisationen bis 49 Mitarbeitenden am geringsten ( $min=0,5$ ;  $max=1,92$ ) gegenüber der Spanne bei mittleren Organisationen mit 50-149 Mitarbeitenden ( $min=0,11$ ;  $max=2,24$ ), großen Organisationen mit 150-499 Mitarbeitenden ( $min=0,09$ ;  $max = 1,75$ ) und sehr großen Organisationen ab 500 Mitarbeitenden ( $min=0,62$ ;  $max=2,24$ ).

Abbildung 12 *Box-Plot für die Unterschiede der Stärke der Organisationskultur zwischen den Organisationsgrößen*



### Unterschiede zwischen der Dauer der Firmenzugehörigkeit

Die Durchführung des Kurskal-Wallis-Tests (siehe Tabelle 25) für die fünf Gruppen der Firmenzugehörigkeit (0-9, 10-19, 20-29, 30-39 und 40-49) zeigte nur einen Unterschied ( $H = 16,05$ ;  $p = 0,003$ ) für die Variable Abstand\_Werte\_Kultur (person-organization fit).

Tabelle 25

*Unterschiede in der Bewertung in Bezug auf die Dauer der Firmenzugehörigkeit*

Firmenzugehörigkeit	Gesamtzahl	Teststatistik	Freiheitsgrade	Asymp.Sig.
Kultur_X_Achse	111	3,956	4	0,412
Kultur_Y_Achse	111	8,599	4	0,072
Werte_X_Achse	111	7,347	4	0,119
Werte_Y_Achse	111	3,897	4	0,420
Zusammenarbeit	84	3,634	4	0,458
Komplexität	102	1,983	4	0,739
Abstand_Kultur_Orga_Indiv	111	2,196	4	0,700
Abstand_Wert_Kultur	111	16,050	4	0,003

Der paarweise Vergleich zeigte für die Gruppe der Firmenzugehörigkeit von 30-39 Jahren einen signifikanten ( $p = 0,033$ ) Unterschied zur Gruppe der Firmenzugehörigkeit von 0-9 Jahren mit einer mittleren Effektstärke ( $r = 0,35$ ).

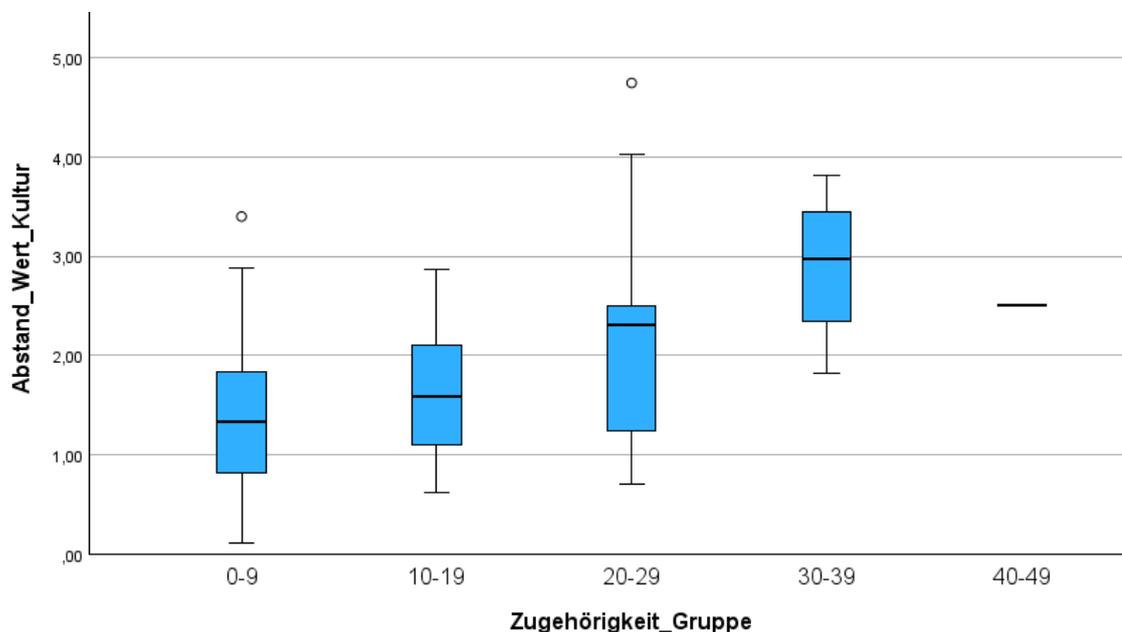
Die Effektstärke  $r$  (0-9 und 30-39) wird berechnet durch  $\frac{|z|}{\sqrt{n}} = \frac{2,939}{\sqrt{67+4}} = 0,35$

Die Überprüfung der Korrelation nach Pearson ergab zudem einen positiv signifikanten ( $p=0,46$ ) Zusammenhang zwischen der Variable Abstand\_Wert\_Kultur und der Dauer der Firmenzugehörigkeit.

Je größer der Wert für Abstand\_Wert\_Kultur, desto geringer ist der person-organization fit. Der person-organization fit nimmt daher signifikant mit der Dauer der Firmenzugehörigkeit ab. Der Effekt hat eine mittlere Stärke.

Die Abbildung 13 stellt die Unterschiede hinsichtlich der Variable Abstand\_Wert\_Kultur für den person-organization fit zwischen den fünf Gruppen der Dauer der Firmenzugehörigkeit dar. Mediane und Mittelwerte der Variable Abstand\_Werte\_Kultur unterscheiden sich für Firmenzugehörigkeit zwischen 0 und 9 Jahren ( $md=1,33$ ;  $m=1,41$ ) und 10 und 19 Jahren ( $md=1,59$ ;  $m=1,64$ ) im geringen Ausmaß von der Gruppe von 20-29 Jahren ( $md=2,31$ ;  $m=2,17$ ) und signifikant von der Gruppe von 30-39 Jahren ( $md=2,97$ ;  $m=2,89$ ). Die Spannweite der Variable Abstand\_Werte\_Kultur ist in der Gruppe der Firmenzugehörigkeit zwischen 20 und 29 Jahren am größten ( $min=0,71$ ;  $max=4,74$ ) und in der Gruppe der Firmenzugehörigkeit von 30-39 Jahren am geringsten ( $min=1,82$ ;  $max=3,82$ ).

Abbildung 13 *Unterschiede des person-organization fit in Bezug auf die Dauer der Firmenzugehörigkeit*



### **Unterschiede zwischen Gender, Altersgruppen und Arbeitsbereichen**

Zunächst wurde untersucht, ob sich die individuellen Angaben für die Organisationskultur, die persönliche Werthaltung sowie die Zusammenarbeit mit dem Kunden zwischen den Geschlechtern oder den unterschiedlichen Arbeitsbereichen

unterscheiden. Für eine erste Einschätzung, ob es Unterschiede gibt, wurde die Fragestellung mit dem Kruskal-Wallis-Test für unabhängige Stichproben untersucht. Der Kruskal-Wallis-Test prüft, ob sich die Mittelwerte von mehreren Stichproben unterscheiden. Die Nullhypothese des Kruskal-Wallis-Test nimmt die Ähnlichkeit der mittleren Ränge an.

Die Durchführung des Kruskal-Wallis-Test für die drei Gruppen (weiblich, männlich, divers) zeigte keine Unterschiede ( $H=0,066$ ;  $p=0,967$ ) für Kultur\_X\_Achse, keine Unterschiede ( $H=3,355$ ;  $p=0,187$ ) für Kultur\_Y\_Achse, keine Unterschiede ( $H=4,42$ ;  $p=0,11$ ) für Werte\_X\_Achse, keine Unterschiede ( $H=0,922$ ;  $p=0,631$ ) für Werte\_Y\_Achse, keine Unterschiede ( $H=1,64$ ;  $p=0,44$ ) für die Zusammenarbeit, keine Unterschiede für die Komplexität ( $H=2,071$ ;  $p=0,355$ ), keine Unterschiede ( $H=0,342$ ;  $p=0,843$ ) für Abstand\_Kultur\_Orga\_Indiv und keine Unterschiede ( $H=1,622$ ;  $p=0,444$ ) für Abstand\_Wert\_Kultur (siehe Tabelle 26).

Tabelle 26

*Unterschiede in der Bewertung zwischen den Geschlechtern*

Gender	Gesamtzahl	Teststatistik	Freiheitsgrade	Asymp.Sig.
Kultur_X_Achse	114	0,066	2	0,967
Kultur_Y_Achse	114	3,355	2	0,187
Werte_X_Achse	114	4,42	2	0,11
Werte_Y_Achse	114	0,922	2	0,631
Zusammenarbeit	86	1,64	2	0,44
Komplexität	105	2,071	2	0,355
Abstand_Kultur_Orga_Indiv	114	0,342	2	0,843
Abstand_Wert_Kultur	114	1,622	2	0,444

Die Durchführung des Kruskal-Wallis-Test für die fünf Gruppen (20-29, 30-39, 40-49, 50-59 und 60-69) zeigte keine Unterschiede ( $H=3,904$ ;  $p=0,419$ ) für Kultur\_X\_Achse, keine Unterschiede ( $H=1,920$ ;  $p=0,751$ ) für Kultur\_Y\_Achse, keine Unterschiede ( $H=1,920$ ;  $p=0,751$ ) für Werte\_X\_Achse, keine Unterschiede ( $H=6,438$ ;  $p=0,169$ ) für Werte\_Y\_Achse, keine Unterschiede ( $H=2,767$ ;  $p=0,598$ ) für die Zusammenarbeit, keine Unterschiede für die Komplexität ( $H=7,539$ ;  $p=0,110$ ), keine Unterschiede ( $H=2,947$ ;  $p=0,567$ ) für Abstand\_Kultur\_Orga\_Indiv und keine Unterschiede ( $H=8,171$ ;  $p=0,086$ ) für Abstand\_Wert\_Kultur (siehe Tabelle 27).

Tabelle 27

*Unterschiede der Bewertung in Bezug auf Dauer der Firmenzugehörigkeit*

Altersgruppen	Gesamt- zahl	Test- statistik	Freiheits- grade	Asymp.Sig.
Kultur_X_Achse	111	3,339	4	0,503
Kultur_Y_Achse	111	3,904	4	0,419
Werte_X_Achse	111	1,920	4	0,751
Werte_Y_Achse	111	6,438	4	0,169
Zusammenarbeit	84	2,767	4	0,598
Komplexität	102	7,539	4	0,110
Abstand_Kultur_Orga_Indiv	111	2,947	4	0,567
Abstand_Wert_Kultur	111	8,171	4	0,086

Die Durchführung des Kruskal-Wallis-Test für die neun Gruppen der Arbeitsbereiche (Softwareentwicklung, Kundendienst, Systemadministration, Verwaltung, Management, Projektmanagement, Anforderungsanalyse, Technik und Mehrfachnennung) zeigte keine Unterschiede ( $H=3,481$ ;  $p=0,901$ ) für Kultur\_X\_Achse, keine Unterschiede ( $H=8,319$ ;  $p=0,403$ ) für Kultur\_Y\_Achse, keine Unterschiede ( $H=6,207$ ;  $p=0,624$ ) für Werte\_X\_Achse, keine Unterschiede ( $H=11,945$ ;  $p=0,154$ ) für Werte\_Y\_Achse, keine Unterschiede ( $H=10,3$ ;  $p=0,245$ ) für die Zusammenarbeit, keine Unterschiede für Komplexität ( $H=10,916$ ;  $p=0,207$ ), keine Unterschiede ( $H=9,830$ ;  $p=0,277$ ) für Abstand\_Kultur\_Orga\_Indiv und keine Unterschiede ( $H=13,990$ ;  $p=0,082$ ) für Abstand\_Wert\_Kultur (siehe Tabelle 28).

Tabelle 28

*Unterschiede in der Bewertung zwischen den Arbeitsbereichen*

Arbeitsbereiche	Gesamt- zahl	Test- statistik	Freiheits- grade	Asymp.Sig.
Kultur_X_Achse	114	3,481	8	0,901
Kultur_Y_Achse	114	8,319	8	0,403
Werte_X_Achse	114	6,207	8	0,624
Werte_Y_Achse	114	11,945	8	0,154
Zusammenarbeit	86	10,3	8	0,245
Komplexität	105	10,916	8	0,207
Abstand_Kultur_Orga_Indiv	114	9,830	8	0,277
Abstand_Wert_Kultur	114	13,990	8	0,082

Alle drei Kruskal-Wallis-Tests zeigen keine Unterschiede zwischen den Gruppen Gender, Dauer der Firmenzugehörigkeit und Arbeitsbereich ( $p > 0,05$ ). Es konnten somit keine signifikanten Unterschiede bei der Bewertung der Organisationskultur, der persönlichen Werte, der Zusammenarbeit mit dem Kunden, der Abweichung von der individuellen Bewertung der Organisationskultur zu der Organisationskultur und der Abweichung von den persönlichen Werten zu der Organisationskultur zwischen den Geschlechtern, der Dauer der Firmenzugehörigkeit oder den unterschiedlichen Arbeitsbereichen beobachtet werden.

## 5 Diskussion und Ausblick

Die Arbeit hatte zum Ziel zu evaluieren welche Organisationskulturen österreichische IKT-Organisationen, aus der Liste der 1.000 umsatzstärksten IKT-Unternehmen im Bereich IT-Service, Telekommunikation und Softwareentwicklung aufweisen. Weiters sollte untersucht werden, welche Unterschiede oder Gemeinsamkeiten sich bezüglich der Faktoren Stärke der Organisationskultur, person-organization fit, Komplexitätsgrad der Anforderungen, Organisationsgröße und Qualität der Kommunikation mit den Kunden, zwischen den Organisationen finden lassen.

Von den untersuchten Organisationen waren hauptsächlich die beiden Kultur-Typen Clan und Adhokratie vertreten. Die Annahme, dass alle Organisationen eine starke Organisationskultur aufweisen, bestätigte sich nicht. Ebenfalls konnte kein Zusammenhang zwischen der Qualität der Zusammenarbeit mit dem Kunden und einer extern orientierten Organisationskultur nachgewiesen werden. Weiters war kein Zusammenhang zwischen der Qualität der Zusammenarbeit mit dem Kunden und dem person-organization fit erkennbar. Es zeigte sich aber ein positiver Zusammenhang zwischen dem Komplexitätsgrad der Anforderungen und einer flexiblen Organisationskultur sowie der Organisationsgröße und einer Organisationskultur in Richtung Stabilität und Kontrolle. Bei der Überprüfung des Zusammenhangs zwischen Organisationskultur und persönlicher Werterhaltung zeigte sich zwar keine Übereinstimmung der einzelnen Quadranten im CVF und Wertekreis, dafür aber ein Zusammenhang zwischen der persönlichen Werterhaltung „Offenheit“ und einer flexiblen Organisationskultur.

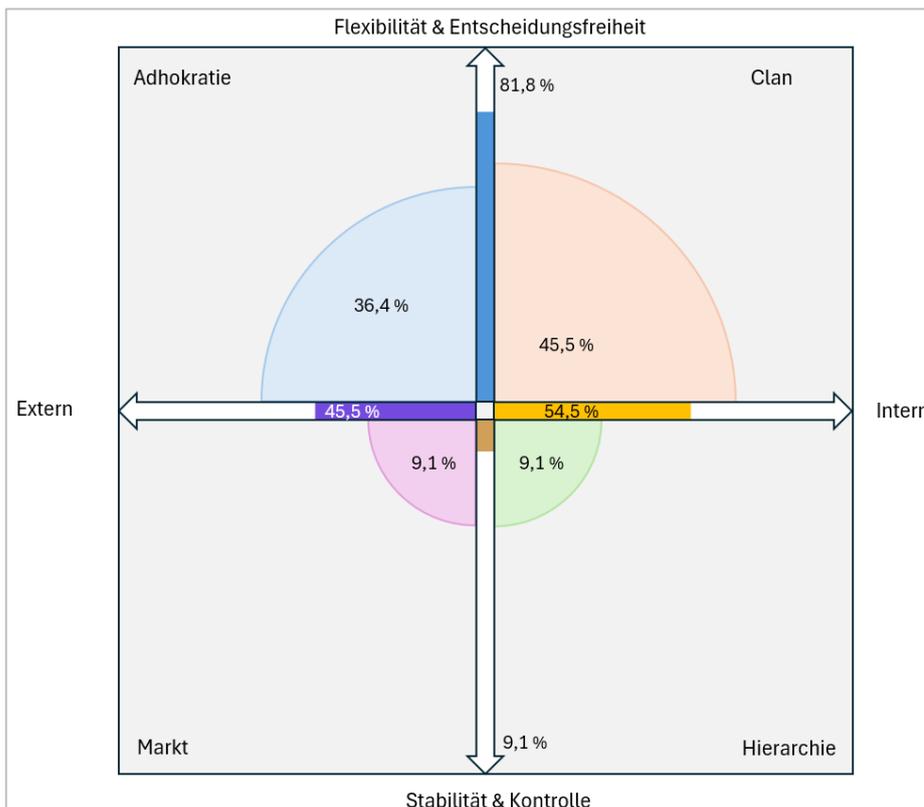
Im Zuge von weiterführenden Analysen wurde evaluiert, bezüglich welcher Faktoren sich die Organisationen voneinander unterscheiden. Es konnten sowohl Unterschiede zwischen einzelnen Organisationsbereichen betreffend Kultur, persönlicher Werte und person-organization fit festgestellt werden, als auch eine unterschiedliche Stärke der

Organisationskultur und person-organization fit in Bezug auf Organisationsgröße, Dauer der Firmenzugehörigkeit und Kultur-Typ beobachtet werden.

## 5.1 Ergebnisdiskussion

Von den untersuchten Organisationen konnten fünf Organisationen dem Kultur-Typ Clan, vier Organisationen dem Kultur-Typ Adhokratie, und jeweils eine Organisation dem Kultur-Typ Markt und Hierarchie zugeordnet werden. Der Großteil der Organisationen (n=9) sind im Competing Values Framework auf Flexibilität und Entscheidungsfreiheit ausgerichtet. Nur zwei der Organisationen (n=2) haben eine Tendenz zu Stabilität und Kontrolle. Auf der X-Achse sind die Organisationen relativ gleichmäßig zwischen interner Orientierung (n=6) und externer Orientierung (n=5) verteilt. Abbildung 14 zeigt die Häufigkeiten der Kultur-Typen.

Abbildung 14 Übersicht der Kultur-Typen im CVF



Quelle: Eigene Abbildung

Im Kultur-Typ Clan finden sich eine Organisation mit bis zu 49 Mitarbeitenden und jeweils zwei Organisationen mit 50-149 und 150-499 Mitarbeitenden. Im Kultur-Typ Adhokratie sind eine Organisation mit bis zu 49 Mitarbeitenden und drei Organisationen mit 50-149 Mitarbeitenden zu finden. Im Kultur-Typ Markt ist eine Organisation mit mehr als 500 Mitarbeitenden und im Kultur-Typ Hierarchie eine Organisation mit 150-499 zu finden.

Neun der elf untersuchten Organisationen befinden sich in den zwei oberen Quadranten des Competing Values Framework. Sie beziehen ihre Effektivität aus ihrer Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Die verbleibenden zwei Organisationen befinden sich in den zwei unteren Quadranten. Ihre Effektivität basiert auf Stabilität, Vorhersagbarkeit und Kontrolle. In den Untersuchungen von über tausend Organisationen in den 90er Jahren (Cameron & Quinn, 1999, S. 70) punktete der Adhokratische Kulturtyp noch am schlechtesten von den vier Kulturtypen. 25 Jahre später liegt der adhokratische Kulturtyp bereits an zweiter Stelle hinter dem Kulturtyp Clan.

Bei genauerer Betrachtung lassen sich unterschiedliche Erklärungsmodelle für die verschiedenen Kultur-Typen finden.

### **5.1.1 Einfluss der Organisationsgröße**

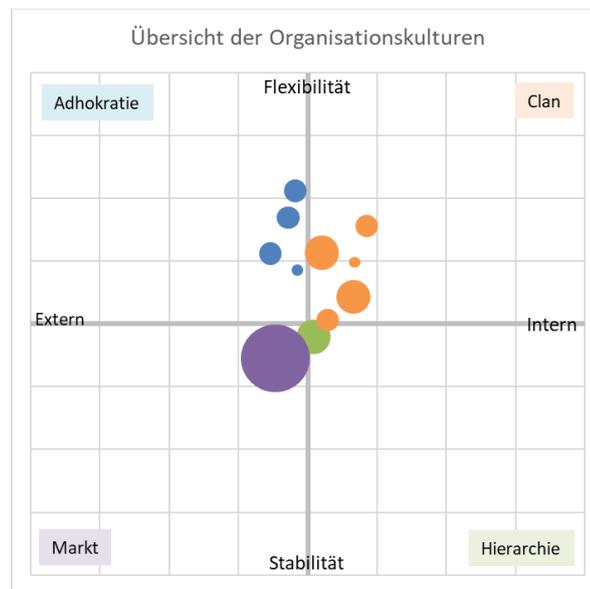
Die Unterschiede auf der Y-Achse des Competing Values Framework (Flexibilität versus Stabilität) könnten sich mit der Größe einer Organisation erklären lassen. Mit zunehmender Organisationsgröße tendieren die Organisationen zu mehr Stabilität und Kontrolle. So ist es nicht überraschend, dass gerade die größte Organisation auch eindeutig im Quadrant Markt zu finden ist. Sind Organisationen erfolgreich, entwickeln sie sich weiter und wachsen. Doch mit zunehmender Anzahl der Mitarbeitenden wird es für den Einzelnen immer schwieriger alle Kolleg:innen zu kennen. Das familiäre Gefüge, welches in Start-Ups noch stark spürbar ist, nimmt zunehmend ab. Auch die Aufgabenverteilung funktioniert nicht mehr auf Zuruf und in der Organisation müssen Mechanismen implementiert werden, um die gemeinsame Arbeit zu koordinieren. Je mehr Abteilungen miteinander arbeiten und kooperieren müssen, desto notwendiger wird es Prozesse zu standardisieren und aufeinander abzustimmen. Auch die Ressourcenverteilung wird mit zunehmender Größe der Organisation komplexer. Mehrere Bereiche arbeiten an unterschiedlichen Produkten und Lösungen und konkurrieren um die notwendigen Ressourcen. Ebenso muss entschieden werden, welche Tätigkeiten aus den einzelnen Bereichen zentralisiert werden müssen und welche autonom von den Bereichen ausgeführt werden können. Neue Führungsebenen werden geschaffen, welche sich in erster Linie für ihre Mitarbeitenden verantwortlich fühlen. Dies birgt die Gefahr, dass mit der Zeit Silos geschaffen werden (Schein & Schein, 2017, S. 155f.).

Die Annahme, dass mit zunehmender Organisationsgröße die Kultur der Organisation in Richtung Stabilität tendiert, konnte durch die Datenauswertung bestätigt werden. Für große Organisationen scheint daher eher eine Marktkultur oder eine hierarchische Kultur

geeignet zu sein, da die Ausrichtung auf Stabilität und Kontrolle für die Ausbildung von entsprechenden Strukturen erforderlich ist.

Abbildung 15 zeigt die konkreten Positionen der einzelnen Organisationen im Competing Values Framework. Die Größe der Kreise entspricht der Klassifizierung der Organisationsgröße.

Abbildung 15 *Kultur-Typen im CVF*



Quelle: Eigene Abbildung

Markt und Hierarchie mit ihrer Tendenz in Richtung Stabilität, unterstützen vor allem die Exploitation in Organisationen, da durch Formalisierung Wissen explizit gemacht wird und in Form von Verfahrensvorschriften rasch in der Organisation verbreitet werden kann (Jansen et al., 2006, S. 18). Vor allem große Organisationen sind bei der Verbreitung von Wissen stärker auf Formalismen angewiesen als kleinere Organisationen. Organisationen, die ihre Produkte und Dienstleistungen einer großen Kundengruppe anbieten wollen, müssen ihre Services bestmöglich standardisieren, um Skalierungseffekte nutzen zu können. Hier zeigte der Vergleich der Ausprägung auf der y-Achse der Kulturwerte (Flexibilität versus Stabilität) zwischen den Organisationsbereichen signifikante Unterschiede. Vor allem die Telekommunikationsbranche tendiert wesentlich stärker in Richtung Stabilität und Kontrolle als Organisationen aus den Bereichen Webdesign, Softwareentwicklung und IT-Services. Markt und Hierarchie scheinen für Organisationen geeignet zu sein, die einen hohen Skalierungsgrad ihrer Dienstleistungen anstreben und für die es gar nicht möglich ist auf einzelne Kundenwünsche einzugehen, wie dies etwa bei der Softwareentwicklung der Fall ist.

### **5.1.2 Einfluss des Komplexitätsgrades der Anforderungen**

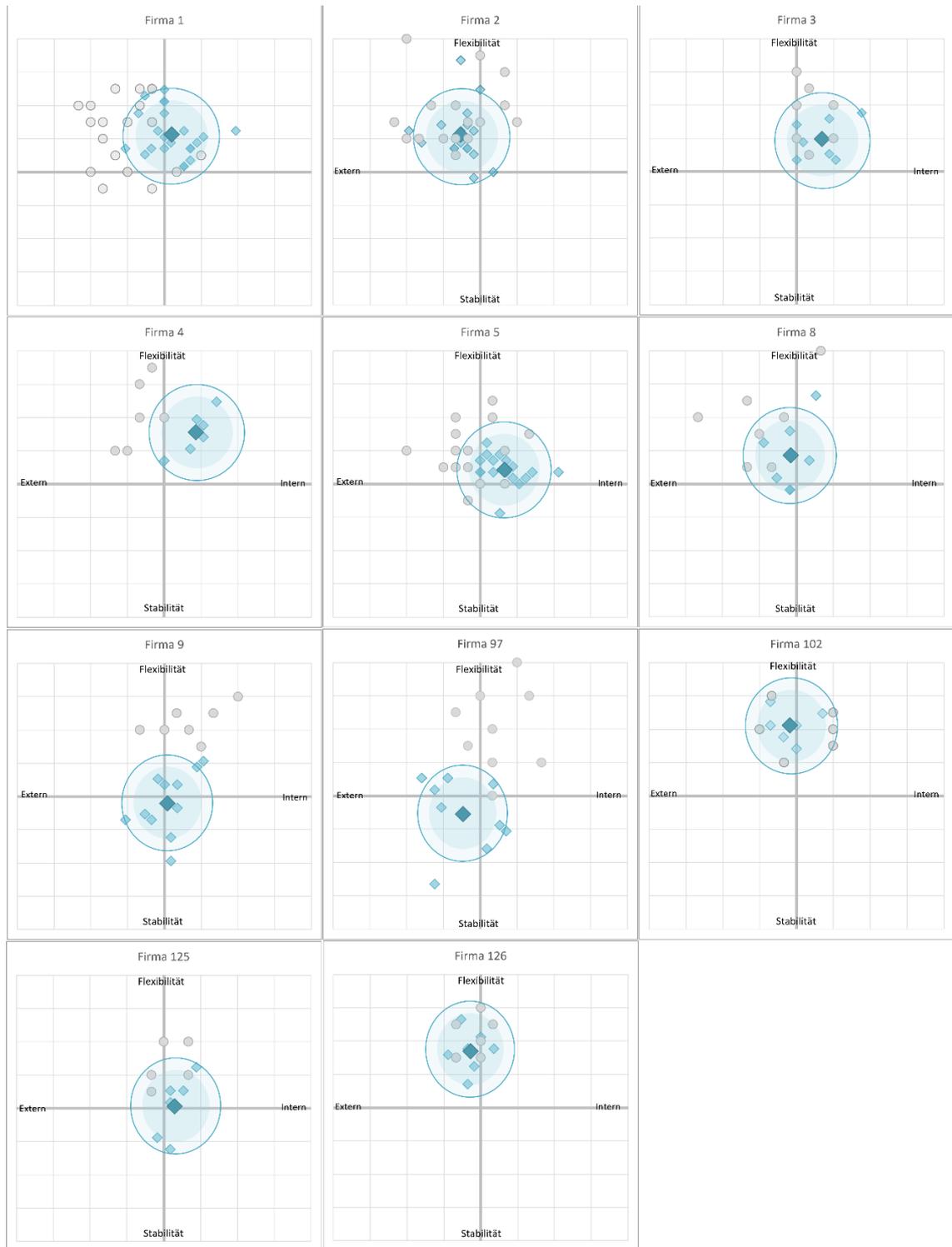
Es war zu erwarten, dass Adhokratie und Clan-Kultur, mit ihrer Ausrichtung Richtung Flexibilität und Entscheidungsfreiheit eher für Organisationen geeignet sind, die mehr auf die Entwicklung von neuen Lösungen fokussiert sind und ein exploratives Lernmodell einsetzen. Organisationen die in einem komplexen Kontext agieren und mit Unsicherheiten und Volatilität umgehen müssen, sind erfolgreicher wenn sie agile Modelle einsetzen (Doherty, 2001, S. 4ff.). In komplexen Umwelten können im Planungsprozess nicht alle möglichen Probleme und potenziellen Veränderungen vorweggenommen werden. Die Mitarbeitenden müssen in der Lage sein eigenverantwortlich und selbstorganisiert Lösungen zu entwickeln und benötigen daher ein organisationales Umfeld das Raum für Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsmöglichkeiten bietet (Becke, 2020, S. 13ff.). Es wurde daher vermutet, dass eine flexible Organisationskultur dabei hilft, komplexe Kundenanforderungen erfolgreich zu lösen. Dieser Zusammenhang konnte im Zuge der Untersuchung bestätigt werden. Die beiden Kulturtypen Adhokratie und Clan tendieren zur Flexibilität und Entscheidungsfreiheit. Die Zusammenarbeit in der Clankultur ist geprägt durch Partizipation, Teamwork und Selbstorganisation der Mitarbeitenden. Die adhokratische Kultur fördert Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Kreativität und bietet gute Voraussetzungen um mit Unsicherheit und Ambiguitäten umzugehen (Cameron & Quinn, 1999, S. 36 ff). Weisen die Kundenanforderungen einen hohen Komplexitätsgrad auf, ist es nicht mehr möglich mit klassischen Planungsmethoden prädictiv vorzugehen. Die Lösung von komplexen Anforderungen kann oft nur schrittweise (iterativ) erarbeitet werden. Nach jeder Iteration wird das Kundenfeedback für die Planung der nächsten Iteration eingearbeitet. Dies erfordert von den Mitarbeitenden ein hohes Maß an Selbstorganisation, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität sowie die Fähigkeit mit ungewissen Situationen und laufenden Veränderungen umzugehen (Lang-Koetz et al., 2023, S. 102 f). Für Organisationen, die mit komplexen Problemstellungen konfrontiert sind, scheint eine Clan- oder adhokratische Kultur geeignet zu sein.

### **5.1.3 Die Stärke der Organisationskultur**

Entgegen der Annahme, dass erfolgreiche Organisationen, unabhängig von ihrem Kultur-Typ eine starke Organisationskultur aufweisen, zeigte die Auswertung der Fragebögen signifikante Unterschiede zwischen den untersuchten Organisationen. Je geringer der Abstand der individuellen Bewertungen für die Organisationskultur vom Mittelwert ist, desto stärker ist die Organisationskultur. Die nachfolgenden 11 Grafiken in Abbildung 16 zeigen sowohl die individuellen Bewertungen der Organisationskultur

(hell türkise Rauten) als auch ihren Mittelwert (dunkel türkise Raute), welche die Kultur auf Organisationsebene widerspiegelt. Die Kreise um den Mittelwert stellen die zwei Schwellenwerte für die Stärke der Organisationskultur dar. Die hellgrauen Kreise zeigen die persönlichen Werteerhaltung der einzelnen Personen.

Abbildung 16 *Übersicht der persönlichen Werte und Bewertung der Organisationskultur je Organisation*



Die Korrelationsmatrix nach Pearson zeigte einen positiven Zusammenhang zwischen diesem Abstand (Stärke der Organisationskultur) und der Organisationsgröße. Je größer die Organisation, desto geringer ist demnach die Stärke der Organisationskultur. Der größte Unterschied zeigte sich bei sehr großen Organisationen ab 500 Mitarbeitenden. Dies kann damit zusammenhängen, dass es mit zunehmender Organisationsgröße schwieriger wird eine gemeinsame Organisationskultur zu pflegen. Durch das Wachstum einer Organisation differenziert sich diese zunehmend. Diese Differenzierung kann in unterschiedlichen Dimensionen erfolgen. Funktionale Subgruppen entstehen aus der jeweiligen Berufskultur. Diese Berufskulturen entstehen einerseits durch den Umstand, dass Menschen auf Grund ihrer Persönlichkeit bestimmte Berufe wählen und andererseits auch auf Grund der eingesetzten Methoden und Techniken, die das Berufsbild mit sich bringt (Schein & Schein, 2017, S. 157). Unterschiedliche Berufsbilder verfolgen unterschiedliche Ziele. So verfolgen Softwareentwickler:innen das Ziel neue Produkte zu entwickeln und Neues auszuprobieren. Systemadministrator:innen müssen einen kontinuierlichen reibungslosen Betrieb gewährleisten und streben daher das Ziel an bestehende Systeme stabil zu halten und wenig Veränderungen zuzulassen (Schröder & Krüger, 2014, S. 16f.).

Die Differenzierung erfolgt ebenfalls über die hierarchische Position in der Organisation. Führungskräfte sind weniger oder gar nicht operativ tätig und müssen, um ihre Führungsaufgabe ausführen zu können, einen anderen Blickwinkel auf die Organisation einnehmen. Sie entfremden sich sozusagen ein Stück von ihrem ursprünglichen Arbeitsbereich. Dies führt mit zunehmendem Wachstum einer Organisation zu einer kulturellen Kluft zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften (Schein & Schein, 2017, S. 161).

Da die Subgruppen mit der Zeit eigene Sub-Kulturen innerhalb der Organisation entwickeln, streuen die individuellen Angaben der Mitarbeitenden mehr. Dies muss jedoch nicht bedeuten, dass es sich um eine schwache Organisationskultur handelt. Gerade Organisationen in ihrer Lebensmitte können von dieser Diversität profitieren, da diese die Anpassungsfähigkeit der Organisation bis zu einem gewissen Grad stärkt.

Ein weiterer Grund für eine schwache Organisationskultur könnte auch die Folge einer kürzlichen Unternehmenszusammenführung sein. Wenn zwei Organisationen fusionieren, prallen oft unterschiedliche Organisationskulturen aufeinander. Entweder setzt sich die dominante Organisationskultur durch oder die beiden Organisationskulturen verschmelzen mit der Zeit zu einer gemeinsamen neuen Kultur (Schein & Schein, 2017, S. 178). Dies kann eine Organisationskultur zeitweilig schwächen, bis die Transformation erfolgt ist.

Eine weitere Erklärung für eine weite Streuung der Kulturbewertungen kann auch in der Ambidextrie einer Organisation begründet sein. Organisationen, die sowohl bestehende Produkte und Dienstleistungen betreiben als auch in die Neuentwicklung investieren müssen, brauchen duale Strukturen, um die beiden Modelle Exploitation und Exploration zu koppeln (Konlechner & Güttel, 2009, S. 47). Daher ist anzunehmen, dass sich diese duale Ausrichtung auch auf der y-Achse der Kultur zeigt. Hier wird es alles in allem auf andere Faktoren wie z.B. die Organisationsgröße oder den Komplexitätsgrad der Anforderungen ankommen, welcher Kultur-Typ die Organisation am besten unterstützt.

Letztendlich scheint die Stärke der Organisationskultur eine ambivalente Wirkung auf den Organisationserfolg zu haben. Auf der einen Seite reduziert eine starke Organisationskultur Ambiguitäten, schafft ein klares Bild über die zu erreichenden Ziele und trägt so wesentlich zum Organisationserfolg bei. Auf der anderen Seite können starre Normen aber auch Uniformität der Mitarbeitenden zur Folge haben, was wiederum die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Organisation einschränkt, da nicht gruppenkonforme Meinungen nicht toleriert oder auch gar nicht mehr geäußert werden (Chatman et al., 2012, S. 14f.). Die Stärke einer Organisationskultur muss demnach stark genug sein, um überhaupt als gemeinsame Kultur wahrgenommen zu werden, aber auch lose genug sein, damit die Anpassungsfähigkeit nicht verloren geht. Diese Art von Balance wird auch bei der Beidhändigkeit von Organisationen betont. Strukturelle Ambidextrie benötigt eine klare Trennung zwischen Exploration und Exploitation in den Organisationsstrukturen (tight) sowie einer flexible Organisationskultur (loose) in der Gesamtorganisation und starke Sub-Kulturen. Kontextuelle Ambidextrie benötigt einen klaren Handlungsrahmen in Form von Zielen und Strukturen (tight) die jedoch genügend Freiraum für den Wechsel zwischen Exploration und Exploitation geben. Die Organisationskultur sollte ebenfalls möglichst offen und flexibel bleiben um diesen Wechsel zu ermöglichen und zu unterstützen (Konlechner & Güttel, 2009, S. 51).

#### **5.1.4 Einfluss der Organisationskultur auf die Kundenzusammenarbeit**

Die beiden Kulturtypen Adhokratie und Markt sind beide extern orientiert. Erfolg bedeutet in einer adhokratischen Kultur die Entwicklung von einzigartigen und neuen Produkten oder Dienstleistungen. Die Marktkultur sieht in der Ausweitung ihrer Marktanteile ihren Erfolg. Beide Organisationskulturen stellen die Bedürfnisse ihre Kunden in den Mittelpunkt. Es wurde daher erwartet, dass die Zusammenarbeit mit den Kunden in Organisationen mit einer externen Orientierung besser bewertet wird, als in Organisationen, die intern orientiert sind. Dieser Zusammenhang konnte jedoch nicht

nachgewiesen werden. Es ist daher möglich, dass die Zusammenarbeit mit dem Kunden von anderen Faktoren beeinflusst wird.

Einer dieser Faktoren könnte der Culture-environment-fit darstellen. Dieser sagt aus wie gut die Organisationskultur an die Markterfordernisse angepasst ist (Baetge et al., 2007, S. 198). Die Einbeziehung der Kunden erfordert organisationsübergreifende Zusammenarbeit. Damit diese gelingen kann brauche es ein grundlegendes Vertrauen beider Parteien, dass fair verhandelt wird, keine Partei die andere übermäßig übervorteilt und eine offene und ehrlich Kommunikation gepflegt wird (Thomson et al., 2007, S. 6). Gemeinsame Werte und Normen unterstützen den Aufbau und Erhalt des Vertrauens. Je besser die Organisationskulturen des Kunden- und Lieferantensystems zusammenpassen, desto eher sind die Methoden der Zusammenarbeit und die Art der Kommunikation kompatibel.

Die Ergebnisse müssen jedoch aufgrund der geringen Reliabilität des Konstrukts Zusammenarbeit (Cronbachs  $\alpha = 0,69$ ) kritisch hinterfragt werden. Die Reliabilität zeigt die Messgenauigkeit und damit auch die Zuverlässigkeit des Tests und gibt an, wie stark das Ergebnis durch Messfehler verzerrt ist. Messfehler können entstehen, wenn die Aufgaben oder Antwortformate nicht richtig verstanden wurden. Die Reliabilität stellt eine wesentliche Voraussetzung für die Validität des Instruments dar. Kann nicht zweifelsfrei sichergestellt werden, dass von den erhobenen Daten auf das Konstrukt Zusammenarbeit geschlossen werden kann, verletzt dies die Konstruktvalidität. Damit können in weiterer Folge die Ergebnisse nicht verallgemeinert werden, was die externe Validität verringert. Es besteht die Gefahr, dass die Wirkung zwischen Organisationskultur und Zusammenarbeit verzerrt oder falsch eingeschätzt wird, was die interne Validität beeinträchtigt (Döring & Bortz, 2016, S. 443ff.).

Damit könnte auch erklärt werden, warum die Hypothese, dass die Zusammenarbeit mit den Kunden umso besser ist, je besser der person-organization fit ist, nicht bestätigt werden konnte.

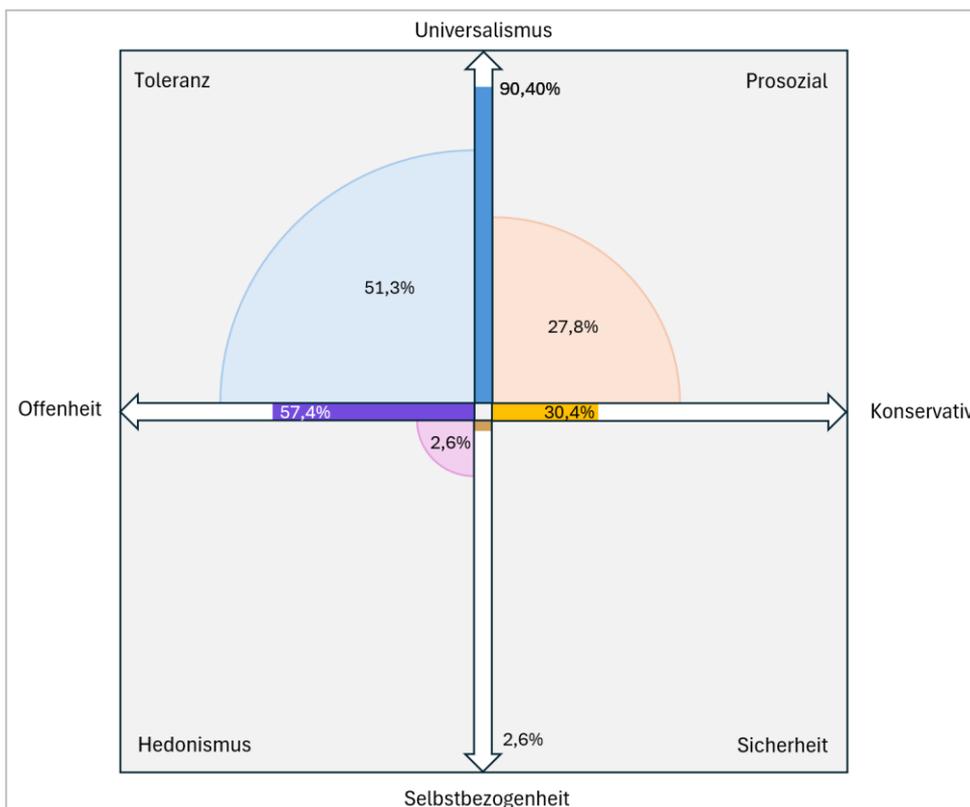
### **5.1.5 Zusammenhang zwischen persönlichen Werten und Organisationskultur**

Die persönliche Wertehaltungen der befragten Personen verteilt sich wie folgt im Wertekreis nach Schwartz. 59 Personen (51,3%) sind im Quadranten Toleranz, 32 Personen (27,8%) im Quadranten Prosozial und drei Personen (2,6%) im Quadranten Hedonismus zu verorten. Die Angaben von 21 Personen konnten keinem konkreten Quadranten zugeordnet werden, da diese genau auf der X- oder Y-Achse lagen. In Summe konnten jedoch 104 Personen (90,4%) der Dimension Universalismus, 66

Personen (57,4%) der Dimension Offenheit, 35 Personen (30,4%) der Dimension Konservativ und drei Personen (2,6%) der Dimension Selbstbezogenheit zugeordnet werden. Abbildung 17 zeigt die grafische Darstellung der individuellen Werte der befragten Personen im Wertekreis nach Schwartz.

Wird, entsprechend dem Vorschlag von Strack (2004, S. 275), das Competing Values Framework an der Senkrechten gespiegelt, sollten sich große Ähnlichkeiten zum persönlichen Wertekreis von Schwartz finden. Daraus wurde die Annahme über einen Zusammenhang zwischen den persönlichen Werten und der Organisationskultur abgeleitet. Die erwartete Übereinstimmung der einzelnen Quadranten zwischen dem Competing Values Framework und dem Wertekreis nach Schwartz konnte zwar nicht nachgewiesen werden, dafür wurde unerwartet ein positiver Zusammenhang zwischen der persönlichen Präferenz der Offenheit und Selbststeuerung und einer flexiblen Organisationskultur festgestellt.

Abbildung 17 Übersicht der Werte im Wertekreis nach Schwartz



Quelle: Eigene Abbildung

Die Dimension der Offenheit und Selbststeuerung im Wertekreis setzt sich zusammen aus den Werten Selbststeuerung und Anregung und Hedonismus. Diese Werte drücken angstfreie Motivationen aus, welche die persönliche Selbstentfaltung und die Motivation zur Zielerreichung fördern. Der Wert Selbststeuerung hilft vor allem bei der Bewältigung

von Herausforderungen und fördert die Kreativität und Lösungsfindung. Der Wert Leistung erhöht den individuelle Beitrag bei Gruppenaufgaben (Schwartz, 2012, S. 13ff.). Anregung ist die notwendige Energie um das Aktivierungsniveau für die Umsetzung der Aufgabe aufrechtzuerhalten und Hedonismus fördert die intrinsische Motivation (Schwartz, 1992, S. 8).

Im Gegensatz dazu haben die Werte auf der Dimension Konservativ eine schützende Wirkung. Konformität schützt vor Konflikten, indem abweichenden Meinungen nicht toleriert werden. Tradition und Sicherheit bewahren die bestehende Ordnung innerhalb der Organisation und mit Hilfe von Macht können Bedrohungen kontrolliert werden (Schwartz, 2012, S. 13). Die adhokratische Kultur ist durch ihren proaktiven Umgang mit Unsicherheiten und Ambiguitäten geprägt (Cameron & Quinn, 1999, S. 38). In diesem Kulturtyp wären Schutzmechanismen gegen die Ängste, die aus der Unsicherheit resultieren kontraproduktiv. In diesem Kontext braucht es Mitarbeitende, die mit Unsicherheiten umgehen können und selbstbestimmt kreative Lösungen für die täglichen Herausforderungen erarbeiten können. Die Clankultur hat ebenfalls hohe Anforderungen hinsichtlich Zusammenarbeit, Partizipation und Selbstorganisation (Cameron & Quinn, 1999, S. 36f.).

Die unerwartete Korrelation zwischen der Dimension Offenheit im persönlichen Wertekreis und der Dimension Flexibilität im Competing Values Framework kann aus zwei verschiedenen Perspektiven interpretiert werden. Die Korrelation kann als complementary fit interpretiert werden, da adhokratischen Organisationen und Organisationen mit einer Clan-Kultur die Bedürfnisse autonomer, selbstbestimmter und wachstumsorientierter Personen besonders gut adressiert. Gleichzeitig wird auch das Bedürfnis der Organisation flexibel auf Veränderungen reagieren zu können durch die Selbststeuerung der Mitarbeitenden unterstützt (Kristof, 1996, S. 3f.). Zum anderen lässt sich die Korrelation als Ergebnis organisationaler Sozialisierung interpretieren. Adhokratische Organisationen und Organisationen mit einer Clan-Kultur fördern durch partizipative und autonomiefördernde Führungsstile die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden hinsichtlich Offenheit und Selbststeuerung.

Beide Interpretationen machen deutlich, dass in einer flexiblen Organisationskultur, jene Personen anschlussfähig sind, die mit Unsicherheiten und wechselnden Anforderungen gut umgehen können und Veränderungen als Chance verstehen. Flexible Organisationskulturen wirken nicht nur anziehend auf Personen mit einer offenen Werthaltung, sondern tragen auch aktiv zur Entwicklung dieser Haltung bei.

Ein weiterer Grund, warum keine Übereinstimmung zwischen dem persönlichen Wertekreis und dem Competing Values Framework auf der Ebene der einzelnen Quadranten gefunden werden konnte, könnte aber auch an der Methode der Datenerfassung liegen. Die Faktoranalyse für die persönliche Wertehaltung zeigte keine einheitliche Ladung auf die vier Faktoren. BP01\_01 (Macht) und BP01\_02 (Leistung) laden entsprechend dem theoretischen Modell auf einen Faktor (Selbstbezogenheit). BP01\_08 (Tradition), BP01\_09 (Konformität) und BP01\_10 (Sicherheit) laden auf einen Faktor (Konservativ). BP01\_03 (Hedonismus), BP01\_04 (Anregung) laden zwar auf einen Faktor (Offenheit), jedoch sollte auch BP01\_05 (Selbststeuerung) auf diesen laden. Die beiden Items BP01\_06 (Universalismus) und BP01\_07 (Sozialität) laden entgegen dem theoretischen Modell auf unterschiedliche Faktoren. Universalismus lädt negativ auf die Werte der Selbstbezogenheit und Sozialität lädt auf den Faktor Konservativ. Damit ist zwar eine klare Unterscheidung auf der X-Achse (zwischen Offenheit und Konservativ) zu beobachten, jedoch keine klare Unterscheidung auf der Y-Achse (zwischen Universalismus und Selbstbezogenheit). Dies könnte der Tatsache geschuldet sein, dass anstatt der ursprünglichen 6-stufigen Likert-Skala eine 5-stufige Likert-Skala verwendet wurde und dadurch keine ausreichende Differenzierung zwischen den zehn Items möglich war.

Die Ergebnisse müssen daher aufgrund der geringen Reliabilität der Skala persönliche Werte (Cronbachs  $\alpha = 0,61$ ) kritisch hinterfragt werden. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Ergebnisse durch Messfehler verzerrt wurden, was eine Verallgemeinerung auf andere Kontexte gefährdet (Döring & Bortz, 2016, S. 443ff.). Durch die geringe Reliabilität wird auch die statistische Validität beeinträchtigt. Dieser Umstand kann dazu führen, dass die Existenz eines Zusammenhangs entweder fälschlich angenommen (Alpha Fehler) oder fälschlicherweise abgelehnt wurde (Beta-Fehler) (Döring & Bortz, 2016, S. 106).

### **5.1.6 Unterschiede im person-organization fit**

Wie gut die persönlichen Werte zur Organisationskultur passen, ist von mehreren Faktoren abhängig. Es konnte hier ein Unterschied zwischen Organisationen aus dem Bereich Webdesign und den anderen Organisationsbereichen festgestellt werden. Der person-organization fit im Bereich Webdesign war signifikant besser als in den restlichen drei Bereichen. Den zweiten Einflussfaktor für den person-organization fit stellt die Organisationsgröße dar. Der person-organization fit für sehr große Organisationen gegenüber kleinen und mittleren Organisationen signifikant schlechter, wobei es sich aber lediglich um einen schwachen Effekt handelt. Dies könnte, ähnlich wie bei der

Stärke der Organisationskultur auf bestehende Subkulturen zurückzuführen sein. Große Organisationen sind auch nicht in dem Maße von ihrer Organisationskultur abhängig wie kleinere Organisationen, da die Koordination von Aufgaben und der Wissensaustausch tendenziell auf Basis von Organisationsstrukturen erfolgt (Schein & Schein, 2017, S. 155f.).

Als dritter und unerwarteter Faktor konnte die Dauer der Firmenzugehörigkeit identifiziert werden. Der person-organization fit ist bei einer Firmenzugehörigkeit von 30-39 Jahren signifikant schlechter als bei Personen mit einer Firmenzugehörigkeit von 0-9 Jahren. Je länger Mitarbeitende in der Organisation zugehörig sind, desto schlechter ist der person-organization fit. Es konnten zwar keine Unterschiede beim person-organization fit zwischen den Altersgruppen beobachtet werden, allerdings kann eine Kofundierung aufgrund der geringen Anzahl der Datensätze nicht ausgeschlossen werden. Der Unterschied könnte eventuell darauf zurückgeführt werden, dass es mit zunehmendem Alter risikoreicher ist, den Arbeitsplatz zu wechseln. Davon ausgehend, dass Menschen bei auftretenden Dissonanzen bestrebt sind, diese zu reduzieren, könnte die Befürchtung, keine Arbeit bei einer anderen Organisation zu finden, die bestehende Dissonanz zwischen den persönlichen Werten und der vorherrschenden Organisationskultur diskontieren. So rechtfertigt die Befürchtung, keinen anderen Arbeitsplatz zu finden, die Tatsache, dass das geforderte Verhalten nicht den eigenen persönlichen Werten entspricht (Annu & Dhanda, 2020, S. 51ff.).

Ebenfalls konnte ein Unterschied zwischen den Kultur-Typen selbst beobachtet werden. Der person-organization fit ist signifikant besser bei den Kultur-Typen Adhokratie und Clan gegenüber den Kultur-Typen Markt und Hierarchie. Da vor allem größere Organisationen eine Markt- oder hierarchische Kultur aufweisen, könnte der Unterschied im person-organization fit durch die Organisationsgröße beeinflusst werden. Dort zeigen sich jedoch nur signifikante Unterschiede bei Organisationen ab 500 Mitarbeitenden. Die interne oder externe Ausrichtung einer Organisation spielt hier offenbar eine geringe Rolle, da die Marktkultur einen schlechteren person-organization fit aufweist als die Adhokratische Organisationskultur. Daher ist davon auszugehen, dass die Unterschiede mit der Ausrichtung zwischen Flexibilität und Stabilität zusammenhängen. Für beide Kulturtypen in diesem Bereich (Adhokratie und Clan) sind Partizipation, gemeinsame Werte und Zusammenarbeit wesentliche Merkmale. Selbstorganisation ist in Organisationen mit einer adhokratischen Kultur oder Clankultur ein wesentlicher Faktor für ihre Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Je weniger strukturell vorgegeben ist, desto mehr müssen die Handlungen der Mitarbeitenden über gemeinsame Werte und Loyalität koordiniert werden. Im Gegensatz dazu ist der person-organization fit, für

Organisationen, die die Koordination der Arbeit über Strukturen steuern, weniger relevant. Dies zeigt sich auch anhand der Unterschiede in der Firmenzugehörigkeit zwischen den einzelnen Kultur-Typen. Diese ist am höchsten in Organisationen mit einer hierarchischen Kultur und am niedrigsten in adhokratischen Organisationen. Die hierarchische Organisationskultur mag Einschränkungen in der Autonomie und Gestaltungsfreiheit der Mitarbeitenden bringen, stellt dafür aber mehr Sicherheit und Stabilität zur Verfügung, was einen Arbeitsplatzwechsel weniger attraktiv und risikoreicher erscheinen lässt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass eine Markt- oder hierarchische Organisationskultur vor allem für große Organisationen geeignet ist, damit die Koordination der Arbeit und der Wissensaustausch durch geeignete organisationale Strukturen gewährleistet werden kann. Marktkultur und Hierarchische Kulturen sind auch für Organisationen geeignet, die ihre Produkte und Dienstleistungen für eine große Anzahl von Kund:innen skalieren wollen. Adhokratie und Clankultur sind für kleine und mittlere Organisationen, die individuelle Lösungen für komplexe Probleme erarbeiten geeignet. Der person-organization fit ist für Adhokratie und Clan-Kultur viel wesentlicher als für Markt und Hierarchie, da solche Organisationen die Koordination der Arbeit und den Wissensaustausch über geteilte Werte und Normen steuern. Für beidhändige Organisationen ist die Stärke der Sub-Kulturen und eine lose Organisationskultur wesentlich.

## **5.2 Limitationen**

Als erste Limitation ist die geringe Beteiligung unterschiedlicher Firmen zu nennen. Auch die Unterschiede in der Anzahl der Rückmeldungen je Organisation ist kritisch zu betrachten. Die erhobenen Daten können daher nicht als repräsentativ angesehen werden.

Die Aggregation der individuellen Bewertungen für die Organisationskultur auf Organisationsebene muss ebenfalls kritisch hinterfragt werden. Hier herrscht in der wissenschaftlichen Literatur Uneinigkeit darüber, in welchem Ausmaß eine Übereinstimmung der individuellen Bewertungen der Organisationskultur vorliegen muss, damit diese aggregiert werden können (Kristof, 1996, S. 12). Die Berechnung der Organisationskultur anhand des Achsenmodells versucht dem Rechnung zu tragen, indem es alle Anteile der vier Organisationstypen in einem Punkt im Competing Values Framework integriert. Allerdings hat die Faktorenanalyse Querladungen zwischen den zwei Quadranten Clan und Adhokratie gezeigt. Diese zwei Quadranten wurden demnach

nicht ausreichend differenziert wahrgenommen, was möglicherweise Verzerrungen in der Auswertung verursachen kann.

Es ist auch zu hinterfragen, ob es nicht auch ein kulturelles Merkmal ist, wenn Organisationen sich zur Teilnahme an einer Studie zum Thema Organisationskultur beteiligen und sich nicht davor scheuen ihre Mitarbeitenden zur Teilnahme aufzurufen. Unter der Annahme, dass sich eher Organisationen mit einem bestimmten Kultur-Typ freiwillig an der Umfrage beteiligt haben, führt dies zu einer verzerrten Stichprobe, die in der Folge auch zu einer Verzerrung der Analyse führt.

Das Konstrukt „Zusammenarbeit mit dem Kunden“ ist aufgrund der geringen Reliabilität kritisch zu hinterfragen. Hier wurden zugunsten der Ökonomie des Fragebogens nur sechs Items aus dem Strukturgleichungsmodell von Thomson und Perry (2007, S. 18) verwendet, sowie die ursprünglich 7-stufige Likert-Skala auf eine 5-stufige Likert-Skala angepasst. Hier hätten mehrere Items und die Beibehaltung der 7-stufigen Likert-Skala zur Reliabilität und Validität der Ergebnisse beigetragen.

Ebenfalls muss berücksichtigt werden, dass die Frage zur Organisationskultur und den Werten von unterschiedlichen Organisationen unterschiedlich interpretiert werden. Auch wenn Organisationen eine ähnliche kulturelle Charakteristik aufweisen, können die Grundprämissen dennoch unterschiedlich sein. Fragebogenbasierte Messinstrumente sind hier nicht sensibel genug um die feinen Unterschiede zwischen Wertesystemen zu erkennen (van Almsick, 2024, S. 54).

Weiters handelt es sich bei den vorliegenden Ergebnissen um eine Momentaufnahme, bei der auch wesentliche Faktoren wie das Unternehmensumfeld oder die Entwicklungsgeschichte der Organisation nicht berücksichtigt wurden. Auch liegen keine Kenntnisse über die Existenz von Subgruppen und deren Einfluss auf die Organisationskultur vor. Mögliche Unterschiede zwischen Subgruppen sind aufgrund der geringen Rücklaufzahl anhand der Daten nicht identifizierbar. Um Subgruppen zu identifizieren und die Analysen darauf anzupassen, wäre eine qualitative Methode notwendig gewesen (van Almsick, 2024, S. 69).

Die Einschätzung, ob eine Organisation als erfolgreich angesehen wurde, erfolgte lediglich auf der Basis der Bewertung des Umsatzes über einen Zeitraum von fünf Jahren. Für eine exaktere Bewertung wäre eine detaillierte Analyse der Unternehmenskennzahlen erforderlich gewesen. Die Jahresbilanzen der Organisationen sind zwar in Österreich öffentlich über das Unternehmensserviceportal einsehbar, jedoch ist pro Jahresbilanz eine Gebühr zu entrichten. In der Arbeit wurden weitere Einflussfaktoren auf den Organisationserfolg außer Acht gelassen. Der

Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Organisationserfolg könnte durch latente Variablen wie Führungsstil oder subjektiven Erfolg überlagert werden (Baetge et al., 2007, S. 202).

Abschließend ist noch zu erwähnen, dass die Studie keine Kausalzusammenhänge betrachtet, sondern lediglich statistische Zusammenhänge. Der Zusammenhang zwischen der persönlichen Werthaltung Offenheit und einem flexiblen Organisationskulturtyp sagt nichts darüber aus, ob die flexible Orientierung der Organisation dazu führt, dass Mitarbeitende zur Offenheit tendierten oder dass die flexible Orientierung der Organisation eine Folge davon ist, dass Mitarbeitende eine offene Haltung gegenüber Änderungen haben (Döring & Bortz, 2016, S. 677f.).

### **5.3 Ausblick und Implikationen für die Praxis**

Da der Erfolg einer Organisation vor allem auch davon abhängig ist, wie gut ihre Organisationskultur für die Markterfordernisse geeignet ist (Baetge et al., 2007, S. 198), könnten zukünftige Forschungen prüfen, inwieweit der Culture-environment-fit den Organisationserfolg beeinflusst. Organisationen, die in einem bestimmten Marktsegment agieren, sind vielleicht dann besonders erfolgreich, wenn ihre Organisationskultur zu der ihrer Kunden kompatibel ist.

Eine weitere Möglichkeit wäre es, die Organisationskultur nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ zu evaluieren. Da quantitative Messinstrumente nur die Ebene der Werte und Normen messen, können Organisationskulturen nicht hinreichend mit quantitativen Methoden beschrieben werden. Die Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden ergänzt die Beobachtung um die Ebene der Artefakte und der Grundprämissen (van Almsick, 2024, S. 53). Ebenfalls können mit Hilfe der qualitativen Methoden Subkulturen identifiziert werden und darauf aufbauend die quantitativen Analysen in der Organisation angepasst werden (van Almsick, 2024, S. 69).

Ebenfalls interessant könnten Längsschnittstudien sein, um Kausalitätszusammenhänge zu beforschen. In diesem Zusammenhang könnte auch die Entwicklung der Unternehmenskennzahlen im Zeitverlauf betrachtet werden und so evaluiert werden wie sich die Stärke der Organisationskultur langfristig auf den Erfolg einer Organisation auswirkt (Schneider et al., 2014, S. 27). Weiters könnte es auch interessant sein zu verfolgen, inwieweit sich die Organisationskultur im Laufe des Lebenszyklus einer Organisation verändert. In der Gründungsphase wird die Organisationskultur noch sehr von der Einstellung und den Werten der Gründer:innen geprägt. Mit zunehmendem Wachstum wird Differenzierung notwendig und Subkulturen entstehen. Aber auch technologische Veränderungen, Marktveränderungen, Krisen oder

die Verschmelzung mit anderen Organisationen nehmen starken Einfluss auf die Entwicklung der Organisationskultur (Schein & Schein, 2017, S. 170ff.). Eine Betrachtung dieser Faktoren im Zeitverlauf könnte Aufschluss über den Einfluss der Organisationskultur auf den Erfolg in Abgrenzung oder unter Einflussnahme von weiteren Faktoren bringen.

Abschließend sind folgende Implikationen für die Praxis zu erwähnen. Die Arbeit bietet Manager:innen eine Orientierung bei der aktiven Gestaltung ihrer Organisationskultur. Sie können mit Hilfe des Competing Values Framework die vorherrschende Organisationskultur in ihrer Organisation evaluieren und aus den Unterschieden der eigenen individuellen Bewertung und der ihrer Mitarbeitenden hilfreiche Schlüsse für Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Organisationskultur ableiten. Für kleine und mittlere Organisationen, die rasch auf individuelle Kundenbedürfnisse reagieren müssen und ihren Fokus auf explorative Innovation richten, sind flexible Organisationskulturen wie Adhokratie oder Clan geeignet. Organisationen, die sich auf Standardlösungen konzentrieren und eine große Anzahl von Kunden bedienen müssen, brauchen entsprechende Strukturen, um den Wissensaustausch zu bewerkstelligen und sind mit einer hierarchischen Kultur oder Marktkultur gut beraten. Organisationen, die sowohl explorative als auch exploitative Innovation betreiben, können die Organisationskultur der Gesamtorganisation mit jenen aus den unterschiedlichen Bereichen gegenüberstellen. Diese Gegenüberstellung kann bei der Entscheidung zwischen struktureller und kontextueller Ambidextrie helfen.

Wesentlich ist, dass die Stärke der Organisationskultur nicht isoliert betrachtet werden darf. So benötigen beidhändige Organisationen auf Organisationsebene eher eine lose Organisationskultur, um unterschiedliche Subkulturen zu ermöglichen. Organisationen müssen hinsichtlich der Stärke der Organisationskultur eine geeignete Balance zwischen Zusammenhalt und Innovationsfähigkeit finden. Auch der Grad der Übereinstimmung der persönlichen Werte mit der Organisationskultur muss von Organisationen differenziert betrachtet werden. Eine zu große Übereinstimmung gefährdet die Diversität in der Organisation und damit ihre Innovationskraft, während eine zu geringe Übereinstimmung die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden reduzieren kann.

Führungskräfte können so eine Sensibilität für die Organisationskultur und die Existenz von Subkulturen entwickeln und ihr Führungsverhalten auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Subgruppen anpassen. Dies kann sie dabei unterstützen eine geeignete Balance zwischen Differenzierung und Integration zu finden. Die Organisationskultur nimmt auch Einfluss auf den Führungsstil. In Clan- und Adhokratie Kulturen ist eher ein

transformationaler Führungsstil, in hierarchischen Kulturen und der Marktkultur kann eher ein transaktionaler Führungsstil geeignet sein. Für Organisationen, die agile Modelle für ihre Produktentwicklung einsetzen wollen, kann die Evaluierung der vorherrschenden Organisationskultur die Planung des agilen Transformationsprozesses unterstützen und dabei helfen geeignete Maßnahmen für den Kulturwandel zu implementieren.

Die Ergebnisse haben hinreichend gezeigt, dass es keine one-fit-all Organisationskultur gibt. Vielmehr muss jede Organisation auf Basis ihrer Aufgaben, Umwelt und Zielgruppen fortwährend an ihrer Organisationskultur arbeiten, diese regelmäßig reflektieren sowie an geänderte Rahmenbedingungen anpassen.

## **Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit**

Während der Vorbereitung dieser Arbeit benutzte ich die generativen KI-Tools Consensus 2.0, und Research Rabbit für die Literaturrecherche. Ebenfalls wurde DeppL 24.11.4.14424 für die Übersetzung von englischsprachigen Artikeln sowie für die Übersetzung des englischen Abstracts verwendet. Für die Kürzung des von mir verfassten Abstracts auf 150 Wörter sowie für die grammatikalische Überprüfung von Textpassagen wurde ChatGPT in der Version GPT-4o mini verwendet. Nach der Verwendung dieser Tools habe ich den Inhalt sorgfältig überprüft. Ich übernehme die volle Verantwortung für den Inhalt.

## Literaturverzeichnis

- Ajzen, Icek. (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. In Julius Kuhl & Jürgen Beckmann (Hrsg.), *Action Control* (S. 11–39). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-69746-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-69746-3_2)
- Alavi, Maryam, Kayworth, Timothy R. & Leidner, Dorothy E. (2005). An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191–224. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222220307>
- Aldahmash, Abdullah & Howard, Yvonne. (2017). Using Factor Analysis to Study the Critical Success Factors of Agile Software Development (School of Electronics and Computer Science, University of Southampton, Southampton, UK.). *Journal of Software*, 12(12), 957–963. <https://doi.org/10.17706/jsw.12.12.957-963>
- van Almsick, Sabine. (2024). Aktuelle Methoden und Konzepte zur Messbarkeit von Kultur und Organisation. In Josef Herget & Herbert Strobl (Hrsg.), *Unternehmenskultur als Strategie: Eine Orientierung für Führungskräfte* (S. 43–89). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-42755-9>
- Alvesson, Mats. (1990). On the Popularity of Organizational Culture. *Acta Sociologica*, 33(1), 31–49. <https://doi.org/10.1177/000169939003300103>
- Annu, . & Dhanda, Bimla. (2020). Cognitive Dissonance, Attitude Change and Ways to Reduce Cognitive Dissonance: A Review Study. *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 48–54. <https://doi.org/10.9734/jesbs/2020/v33i630236>
- Baetge, Jörg, Schewe, Gerhard, Schulz, Roland & Solmecke, Henrik. (2007). Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg: Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkonzeptes. *Journal für Betriebswirtschaft*, 57(3–4), 183–219. <https://doi.org/10.1007/s11301-007-0027-x>
- Baker, Ross A. (2012). *A Synthesis and Survey of Critical Success Factors for Computer Technology Projects*.
- Baumgartner, Christof, Franz, Wolfgang & Lorbeer, Klaus. (2021). Computerwelt Spezial 2021.
- Baumgartner, Christof, Franz, Wolfgang & Lorbeer, Klaus. (2023). IT WELT.at Special 2023.

- Baumgartner, Christof, Franz, Wolfgang, Lorbeer, Klaus, Wolschann, Alexander & Kissling, Roland. (2019). Computerwelt Special 2019.
- Baumgartner, Lorbeer, Klaus & Wahlmüller, Christine. (2020). Computerwelt Special 2020.
- Becke, Guido. (2020). Agile Arbeitskonzepte Zwischen Rationalisierung und gesundheitssensibler Gestaltung. In Stephanie Porschen-Hueck, Marc Jungtäubl & Margit Wehrich (Hrsg.), *Einführung: Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation*. Augsburg: Rainer Hampp Verlag. Zugriff am 6.9.2022. Verfügbar unter: <https://www.researchgate.net/publication/341787401>
- Braunecker, Claus. (2021). *How to do Statistik und SPSS: Eine Gebrauchsanleitung* (UTB). Stuttgart: utb GmbH. <https://doi.org/10.36198/9783838555966>
- Calori, Roland & Sarnin, Philippe. (1991). Corporate Culture and Economic Performance: A French Study. *Organization Studies*, 12(1), 049–074. <https://doi.org/10.1177/017084069101200104>
- Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework* (Addison-Wesley series on organization development). Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Chatman, Jennifer A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *The Academy of Management Review*, 14(3), 333. <https://doi.org/10.2307/258171>
- Chatman, Jennifer A., Caldwell, David F., O'Reilly, Charles A. & Doerr, Bernadette. (2012). Organizational Culture and Performance: The Effects of Culture Content and Strength. *Academy of Management Proceedings*, 2012(1), 10858. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2012.10858abstract>
- Chow, Tsun & Cao, Dac-Buu. (2008). A survey study of critical success factors in agile software projects. *Journal of Systems and Software*, 81(6), 961–971. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2007.08.020>
- Cicea, Claudiu, Țurlea, Carmen, Marinescu, Corina & Pintilie, Nicolae. (2022). Organizational Culture: A Concept Captive between Determinants and Its Own Power of Influence. *Sustainability*, 14(4), 2021. <https://doi.org/10.3390/su14042021>
- Cohen, Jacob. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (Rev. ed.). New York: Academic Press.

- Czupryna, Marcin & Schaff, Frederik. (2024). A Matter of Values: On the Link Between Economic Performance and Schwartz Human Values. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 244(4), 293–329. <https://doi.org/10.1515/jbnst-2023-0065>
- Denison, Daniel R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 5–22. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90015-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90015-9)
- Denison, Daniel R. & Mishra, Aneil K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Doherty, Michael J. (2001). *Using Organizational, Coordination, and Contingency Theories to Examine Project Manager Insights on Agile and Traditional Success Factors for Information Technology Projects*. Minneapolis: Walden University. Verfügbar unter: <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/944>
- Döring, Nicola & Bortz, Jürgen. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (Springer-Lehrbuch). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Du Plessis, M. (2005). Drivers of knowledge management in the corporate environment. *International Journal of Information Management*, 25(3), 193–202. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2004.12.001>
- Eckstein, Peter P. (2014). *Statistik für Wirtschaftswissenschaftler: Eine realdatenbasierte Einführung mit SPSS* (SpringerLink Bücher) (4., aktualisierte u. erw. Aufl. 2014.). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-05162-4>
- Eckstein, Peter P. (2016). *Angewandte Statistik mit SPSS: Praktische Einführung für Wirtschaftswissenschaftler* (SpringerLink Bücher) (8., überarb. Aufl. 2016.). Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10918-9>
- Festinger, Leon. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press. <https://doi.org/10.1515/9781503620766>
- Fischer, Stephan. (2017). Was ist Agilität und welche Vorteile bringt eine agile Organisation? *Personalmagazin*, (4/2017).
- Fulmer, Ingrid Smithey, Gerhart, Barry & Scott, Kimberly S. (2003). Are the 100 best better?? An empirical investigation of the relationship between being a „great place to work“ and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965–993. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00246.x>

- Gailey, Rose, Johnston, Ian & LeSueur, Andrew. (2021). *Aligning Culture with the Bottom Line: How Companies Can Accelerate Progress | Insights | Heidrick & Struggles*. Analysis. (S. 14). Chicago. Zugriff am 5.8.2024. Verfügbar unter: <https://www.heidrick.com/en/insights/culture-shaping/aligning-culture-with-the-bottom-line-how-companies-can-accelerate-progress>
- Garms-Homolová, Vjenka. (2020). *Sozialpsychologie der Einstellungen und Urteilsbildung: Lässt sich menschliches Verhalten vorhersagen?* (Psychologie für Studium und Beruf). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-62434-0>
- Gordon, George G. & DiTomaso, Nancy. (1992). PREDICTING CORPORATE PERFORMANCE FROM ORGANIZATIONAL CULTURE\*. *Journal of Management Studies*, 29(6), 783–798. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00689.x>
- Gould, Rachelle K., Soares, Thais Moreno, Arias-Arévalo, Paola, Cantú-Fernandez, Mariana, Baker, Dana, Eyster, Harold N. et al. (2023). The role of value(s) in theories of human behavior. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 64, 101355. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2023.101355>
- Gray, Judy H., Densten, Iain L. & Sarros, James C. (2003). Size Matters: Organisational Culture in Small, Medium, and Large Australian Organisations. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 17(1), 31–46. <https://doi.org/10.1080/08276331.2003.10593311>
- Güldenbergh, Stefan. (2001). *Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen: Ein systemtheoretischer Ansatz* (Springer eBook Collection Business and Economics) (3., aktualisierte Auflage.). Wiesbaden s.l: Deutscher Universitätsverlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-09150-9>
- Gutterman, Alan. (2023). Organizational Studies: Theory and Practice. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4534359>
- Hair, Joseph F. (Hrsg.). (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- He, Qiuqin, Guijarro-Garcia, Maria & Costa-Climent, Juan. (2022). Impact of knowledge-based capital on firm productivity: The contingent effect of ownership. *Journal of Business Research*, 140, 85–94. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.088>
- Heider, Fritz. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc. <https://doi.org/10.1037/10628-000>

- Herget, Josef & Strobl, Herbert (Hrsg.). (2024). *Unternehmenskultur als Strategie: Eine Orientierung für Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-42755-9>
- Hofstede, Geert. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Idrees, Hisham, Xu, Jin, Haider, Syed Arslan & Tehseen, Shehnaz. (2023). A systematic review of knowledge management and new product development projects: Trends, issues, and challenges. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100350. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100350>
- Jansen, Justin J. P., Van Den Bosch, Frans A. J. & Volberda, Henk W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- Janz, Brian D. & Prasarnphanich, Pattarawan. (2003). Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture. *Decision sciences*, 34(2), 351–384. 350 Main Street , Malden , MA 02148 , USA: 350 Main Street , Malden , MA 02148 , USA: Decision Sciences. <https://doi.org/10.1111/1540-5915.02328>
- Jasimuddin, Sajjad M. & Zhang, Zuopeng (Justin). (2014). Knowledge management strategy and organizational culture. *Journal of the Operational Research Society*, 65(10), 1490–1500. <https://doi.org/10.1057/jors.2013.101>
- Kaudela-Baum, Stephanie. (2019). Autonomiefördernde Führung in wissensintensiven Organisationen (uniscop. Publikationen der SGO Stiftung). In Peter Kels & Stephanie Kaudela-Baum (Hrsg.), *Experten führen: Modelle, Ideen und Praktiken für die Organisations- und Führungsentwicklung* (S. 305–343). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23028-9>
- Kieser, Alfred & Ebers, Mark (Hrsg.). (2019). *Organisationstheorien* (8., erweiterte und aktualisierte Auflage.). Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Kirchler, Erich (Hrsg.). (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (UTB Psychologie) (3., aktualisierte und überarbeitete Auflage.). Wien: facultas. <https://doi.org/10.36198/9783838535845>

- Konlechner, Stefan & Güttel, Wolfgang. (2009). Kontinuierlicher Wandel mit Ambidexterity: Vorhandenes Wissen nutzen und gleichzeitig neues entwickeln. *Zeitschrift Führung + Organisation : ZfO*, 78.2009, 45–53.
- Kotter, John P. & Heskett, James L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York : Toronto : New York: Free Press ; Maxwell Macmillan Canada ; Maxwell Macmillan International.
- Kristof, Amy L. (1996). PERSON-ORGANIZATION FIT: AN INTEGRATIVE REVIEW OF ITS CONCEPTUALIZATIONS, MEASUREMENT, AND IMPLICATIONS. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, Amy, Schneider, Benjamin & Su, Rong. (2023). Person-organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel Psychology*, 76(2), 375–412. <https://doi.org/10.1111/peps.12581>
- Krüger, Dirk. (2014). *Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung* (SpringerLink Bücher). (I. Parchmann & H. Schecker, Hrsg.). Berlin, Heidelberg: Springer Spektrum. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-37827-0>
- Lang-Koetz, Claus, Reischl, Annika, Fischer, Stephan, Weber, Sabrina & Kusch, Anina. (2023). *Ambidextres Innovationsmanagement in KMU: Praxisnahe Konzepte und Methoden*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66458-2>
- Liu, Gang, Tsui, Eric & Kianto, Aino. (2021). Knowledge-friendly organisational culture and performance: A meta-analysis. *Journal of Business Research*, 134, 738–753. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.048>
- Lofquist, Lloyd H. & Dawis, René V. (1984). A psychological theory of work adjustment : an individual-differences model and its applications. Verfügbar unter: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:141033076>
- Lu, Richard, Chatman, Jennifer A., Goldberg, Amir & Srivastava, Sameer B. (2024). Two-Sided Cultural Fit: The Differing Behavioral Consequences of Cultural Congruence Based on Values Versus Perceptions. *Organization Science*, 35(1), 71–91. <https://doi.org/10.1287/orsc.2023.1659>
- Murphy, Gregory B., Trailer, Jeff W. & Hill, Robert C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15–23. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00159-X](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00159-X)
- Nace Code. (2008). *NACECode.de*. Verfügbar unter: <https://nacecode.de/>

- Nah, Fiona Fui-Hoon, Zuckweiler, Kathryn M. & Lee-Shang Lau, Janet. (2003). ERP Implementation: Chief Information Officers' Perceptions of Critical Success Factors. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 16(1), 5–22. [https://doi.org/10.1207/S15327590IJHC1601\\_2](https://doi.org/10.1207/S15327590IJHC1601_2)
- Orth, Ronald, Wuscher, Sven, Steinhöfel, Erik, Meyer, Cornelia, Will, Markus, Alwert, Kay et al. (2014). *Studie Wissensstandort Deutschland Deutsche Unternehmen auf dem Weg in die wissensbasierte Wirtschaft - Ergebnisse 2014*. (S. 24). Berlin: Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik. Verfügbar unter: <https://publica.fraunhofer.de/handle/publica/368876>
- Park, Tae-Youn & Shaw, Jason D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 268–309. <https://doi.org/10.1037/a0030723>
- Peters, Thomas J., Waterman, Robert H. & Peters, Thomas J. (2003). *Auf der Suche nach Spitzenleistungen: was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann* (9. Aufl.). Frankfurt am Main: Redline Wirtschaft bei Verl. Moderne Industrie.
- Pircher, Richard. (2004). Wissen ist Macht - Individuum versus Organisation? (Facts). In Edith Huber (Hrsg.), *Machtwert des Wissens - Wirtschaft und Forschung* (S. 39–52). Wien Köln Weimar: Böhlau.
- Polanyi, Michael. (2009). *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy* (Nachdr.). Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Quinn, Robert E. & Rohrbaugh, John. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. INFORMS.
- Sackmann, Sonja A. (2004). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen ; 6 Best Practice-Beispiele* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler [u.a.].
- Schein, Edgar H. & Schein, Peter. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th edition.). Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Schmitt, Neal. (1996). Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological Assessment*, 8(4), 350–353. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.8.4.350>
- Schneider, Benjamin, Barbera, Karen M., González-Romá, Vicente & Peiró, José María. (2014). Climate and Culture Strength. In Benjamin Schneider & Karen M. Barbera

- (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199860715.013.0026>
- Schröder, Hinrich & Krüger, Jens. (2014). *Aktuelle Herausforderungen und Gestaltungsoptionen für moderne IT-Organisationen*. Working Paper Nr. 2014–01. Arbeitspapiere der Nordakademie. Verfügbar unter: <https://www.econstor.eu/handle/10419/96239>
- Schumacher, Thomas & Wimmer, Rudolf. (2019). Der Trend zur hierarchiearmen Organisation. *organisationsEntwicklung*, (2/2019), 12–18.
- Schwartz, Shalom H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology* (Band 25, S. 1–65). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Schwartz, Shalom H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>
- Schwartz, Shalom H. & Bilsky, Wolfgang. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550–562. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.550>
- Schwartz, Shalom H. & Boehnke, Klaus. (2004). Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of Research in Personality*, 38(3), 230–255. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(03\)00069-2](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(03)00069-2)
- Schweinschwaller, Thomas & Zepke, Georg (Hrsg.). (2021). *Selbstorganisation konkret! empirische Befunde zu Möglichkeiten und Grenzen von Agilität und Selbstorganisation*. Wien: TSO, Texte zur Systemischen Organisationsforschung.
- Sirgy, M. Joseph. (2002). Measuring Corporate Performance by Building on the Stakeholders Model of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 35(3), 143–162. <https://doi.org/10.1023/A:1013856421897>
- Strack, Micha. (2004). *Sozialperspektivität: theoretische Bezüge, Forschungsmethodik und wirtschaftliche Praktikabilität eines beziehungsdiagnostischen Konstrukts*. Göttingen: Univ.-Verl. Göttingen.
- Strack, Micha. (2012). Organisationskultur im Competing Values Model: Messeigenschaften der deutschen Adaption des OCAI.JBMP 3/12, 30-41. *Journal of Business and Media Psychology*, 3, 30–41.

- Tan, Boon-Seng. (2019). In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 356–368. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0238>
- Thomson, A. M., Perry, J. L. & Miller, T. K. (2007). Conceptualizing and Measuring Collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 23–56. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum036>
- Tikvic, Marco & Wohlgemuth, Norbert. (2023). *IKT-Statusreport 2023*. Nr. 8. (S. 105). Klagenfurt: Kärntner Institut für Höhere Studien und wissenschaftliche Forschung. Verfügbar unter: <https://www.wko.at/oe/information consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/ikt-statusreport-2023.pdf>
- Tsui, A. S. & O'Reilly, C. A. (1989). BEYOND SIMPLE DEMOGRAPHIC EFFECTS: THE IMPORTANCE OF RELATIONAL DEMOGRAPHY IN SUPERIOR-SUBORDINATE DYADS. *Academy of Management Journal*, 32(2), 402–423. <https://doi.org/10.2307/256368>
- Van Vianen, Annelies E. M. (2018). Person–Environment Fit: A Review of Its Basic Tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 75–101. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104702>
- West, Stephen G., Finch, John F. & Curran, Patrick J. (1995). Structural Equation Models with nonnormal variables: Problems and Remedies. In Rick H. Hoyle (Hrsg.), *Structural equation modeling: concepts, issues, and applications* (S. 57–75). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Wirtz, Markus. (2022). *Cohens Kappa im Dorsch Lexikon der Psychologie*. Verfügbar unter: <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/cohens-kappa>
- Zaleski, Szymon & Michalski, Rafał. (2021). Success Factors in Sustainable Management of IT Service Projects: Exploratory Factor Analysis. *Sustainability*, 13(8), 4457. <https://doi.org/10.3390/su13084457>
- Zheng, Wei, Yang, Baiyin & McLean, Gary N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 <i>Competing Values Framework</i> .....	19
Abbildung 2 <i>Kreis der persönlichen Werthaltungen nach Schwarz</i> .....	28
Abbildung 3 <i>Komplexitätsgrade in der Stacey-Matrix</i> .....	35
Abbildung 4 <i>Verteilung Gender je Firma</i> .....	48
Abbildung 5 <i>Verteilung Gender je Arbeitsbereich</i> .....	49
Abbildung 6: <i>Verteilung der Arbeitsbereiche je Organisationsbereich</i> .....	49
Abbildung 7 <i>Mittelwertvergleiche der Stärke der Organisationskultur</i> .....	52
Abbildung 8 <i>Grafische Darstellung von Alter und Firmenzugehörigkeit in den unterschiedlichen Kulturtypen</i> .....	60
Abbildung 9 <i>Grafische Darstellung des person-organization fit in den unterschiedlichen Kulturtypen</i> .....	61
Abbildung 10: <i>Unterschiede für person-organization fit in Organisationsbereichen</i> .....	63
Abbildung 11 <i>Box-Plot für die Unterschiede des person-organization fit zwischen den Organisationsgrößen</i> .....	66
Abbildung 12 <i>Box-Plot für die Unterschiede der Stärke der Organisationskultur zwischen den Organisationsgrößen</i> .....	68
Abbildung 13 <i>Unterschiede des person-organization fit in Bezug auf die Dauer der Firmenzugehörigkeit</i> .....	69
Abbildung 14 <i>Übersicht der Kultur-Typen im CVF</i> .....	73
Abbildung 15 <i>Kultur-Typen im CVF</i> .....	75
Abbildung 16 <i>Übersicht der persönlichen Werte und Bewertung der Organisationskultur je Organisation</i> .....	77
Abbildung 17 <i>Übersicht der Werte im Wertekreis nach Schwartz</i> .....	81

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 <i>Leistungsstruktur der vier IKT-Sektoren aus dem Jahr 2021</i> .....	8
Tabelle 2 <i>Übersicht der quantitativen Messinstrumente für Organisationskultur</i> .....	17
Tabelle 3 <i>Beschreibung der Kategorien der Arbeitsbereiche</i> .....	37
Tabelle 4 <i>Faktoranalyse und Skala für Organisationskultur</i> .....	39
Tabelle 5 <i>Faktoranalyse und Skalen für persönliche Werte</i> .....	41
Tabelle 6 <i>Faktoranalyse und Skalen für Zusammenarbeit</i> .....	42
Tabelle 7 <i>Faktoranalyse und Skala für Komplexität</i> .....	43
Tabelle 8 <i>Übersicht der demographischen Variablen</i> .....	46
Tabelle 9 <i>Verteilung der Arbeitsbereiche je Firma und Gender</i> .....	48
Tabelle 10 <i>Korrelationstabelle aller Variablen</i> .....	50
Tabelle 11 <i>Berechnung der Prozentanteile für die Stärke der Organisationskultur (3=stark, 2= mittel, 1=schwach)</i> .....	53
Tabelle 12 <i>Regressionsanalyse zum Zusammenhang der Tendenz zur externen Orientierung der Organisationskultur und der Zusammenarbeit mit dem Kunden</i> .....	54
Tabelle 13 <i>Regressionsanalyse zum Zusammenhang des person-organization fit und der Zusammenarbeit mit dem Kunden</i> .....	55
Tabelle 14 <i>Korrelation zwischen dem Komplexitätsgrad der Anforderungen und der Tendenz der Organisationskultur in Richtung Flexibilität</i> .....	56
Tabelle 15 <i>Korrelation zwischen Organisationskultur und den persönlichen Werthaltungen</i> .....	56
Tabelle 16 <i>Korrelation zwischen Organisationsgröße und der Tendenz zu einer stabilen Organisationskultur</i> .....	57
Tabelle 17 <i>Übersicht der Hypothesentest H1 bis H6</i> .....	58
Tabelle 18 <i>Paarweiser Vergleich zwischen den Kulturtypen</i> .....	59
Tabelle 19 <i>Unterschiede in der Bewertung zwischen den Organisationsbereichen</i> .....	61
Tabelle 20 <i>Paarweiser Vergleich für Unterschiede zwischen den Organisationsbereichen</i> .....	62
Tabelle 21: <i>Unterschiede in der Bewertung in Bezug auf Organisationsgröße</i> .....	64
Tabelle 22: <i>Zwischensubjekteffekt für die Organisationsgröße</i> .....	65

Tabelle 23: <i>Post-Hoc Test für die Variable Abstand_Wert_Kultur (person-organization fit)</i> .....	65
Tabelle 24 <i>Paarweiser Vergleich für signifikante Unterschiede zwischen den Organisationsgrößen</i> .....	67
Tabelle 25 <i>Unterschiede in der Bewertung in Bezug auf die Dauer der Firmenzugehörigkeit</i> .....	68
Tabelle 26 <i>Unterschiede in der Bewertung zwischen den Geschlechtern</i> .....	70
Tabelle 27 <i>Unterschiede der Bewertung in Bezug auf Dauer der Firmenzugehörigkeit</i>	71
Tabelle 28 <i>Unterschiede in der Bewertung zwischen den Arbeitsbereichen</i> .....	71

# Anhang

## Anschreiben an die Organisationen

Sehr geehrte Damen und Herren,

Mein Name ist Alexandra Schermann und ich bin Studierende der Ferdinand Porsche FernFH in Wr. Neustadt.

Für meine Masterarbeit beforsche ich den Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Unternehmenserfolg und bin auf der Suche nach **erfolgreichen IKT-Unternehmen, die mich bei meinem Vorhaben unterstützen wollen.**

<u>Das Wichtigste in aller Kürze</u>	
Wie erfolgt die Befragung?	Online über einen Link zum Fragebogen
Wie lange dauert die Befragung?	ca. 10 Minuten
Wer soll an der Befragung teilnehmen?	Mindestens <b>6 Personen aus ihrer Organisation</b> – gerne mehr!!
Aus welchen Bereichen sollen diese Personen kommen?	Bevorzugt Personen aus den Bereichen <input checked="" type="checkbox"/> IT <input checked="" type="checkbox"/> Projektmanagement <input checked="" type="checkbox"/> Kundenservice <input checked="" type="checkbox"/> Support <input checked="" type="checkbox"/> Backoffice
Wie kann der Fragebogen verteilt werden?	Einfach Link weiterleiten – aber nur innerhalb ihrer Organisation
Werden die Daten anonym erfasst?	Ja
Wird die Organisation in der Arbeit namentlich erwähnt?	Nein
Wie viele Organisationen nehmen an der Umfrage teil?	Ziel ist es 20 Organisationen für die Teilnahme zu gewinnen.
Sie haben noch Fragen?	Gerne stehe ich ihnen unter <a href="mailto:alexandra.schermann@mail.fernfh.ac.at">alexandra.schermann@mail.fernfh.ac.at</a> oder unter <b>0664/736 066 18</b> zur Verfügung.
Sie wollen gleich loslegen und an der Studie teilnehmen?	Link zum Fragebogen: <a href="https://www.soscisurvey.de/orgakultur2025/?r=#">https://www.soscisurvey.de/orgakultur2025/?r=#</a> Bitte <b>ausfüllen</b> und an <b>mindestens 5 weitere Mitarbeitende weiterleiten.</b>

Details zur Studie (Datenschutz, Speicherung und Verwendung der Daten, Fragestellungen) entnehmen Sie bitte dem mitgeschickten Dokument.

Mit freundlichen Grüßen,  
Alexandra Schermann

# **Informationsblatt (Beilage zum Anschreiben)**

## **Information zur Teilnahme an der Umfrage im Rahmen der der Masterarbeit zum Thema Organisationskultur**

Sehr geehrte Damen und Herren,

Ich, Alexandra Schermann, bin Studierende an der Ferdinand Porsche Fernfachhochschule Wiener Neustadt und untersuche im Rahmen meiner Masterarbeit im Studiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie den Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Organisationserfolg.

### **1. Was ist der Zweck der Studie?**

Die Studie verfolgt einen Forschungszweck im Rahmen der Masterarbeit im Studiengang Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie und untersucht den Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Organisationserfolg. Die Daten werden ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke ausgewertet.

### **2. Wie läuft die Studie ab?**

Im Zuge dieser Studie erhalten zwischen zehn und fünfzehn Organisationen aus dem IKT-Bereich einen Fragebogenlink, der an die Mitarbeitenden verteilt werden soll. Es sollten mindestens 10 Personen, bevorzugt aus den Bereichen IT, Projektmanagement, Kundenservice, Support und Backoffice, teilnehmen. Die Fragen beziehen sich auf die Organisation, die eigenen persönlichen Werte, die Zusammenarbeit mit den Kundenorganisationen und den Komplexitätsgrad der umzusetzenden Anforderungen. Abschließend sind ein paar soziodemografische Daten wie das soziale Geschlecht, das Geburtsjahr, die Dauer der Firmenzugehörigkeit und der Arbeitsbereich abzugeben. Sie finden eine Übersicht des Erhebungsinstruments im Anhang.

### **3. Welche Risiken gibt es und wie kann die Teilnahme vorzeitig beendet werden?**

Die Teilnahme ist mit keinen Risiken für Sie verbunden und Sie können jederzeit auch ohne Angabe von Gründen aus der Studie ausscheiden. Die Daten werden anonym erfasst und es können keine Rückschlüsse auf den Namen der Organisation oder die Teilnehmenden Personen gezogen werden. Im Rahmen dieser Studie ist keine Weitergabe von Daten vorgesehen.

### **4. Datenschutz**

Im Rahmen dieser Studie werden alle Daten anonym erfasst. Es werden keine personenbezogenen Daten, anhand derer eine Person direkt oder indirekt identifizierbar ist, erhoben.

Der ausgeschickte Link zum Fragebogen enthält eine Kennung, damit die beantworteten Fragebögen der jeweiligen Organisation zugeordnet werden können. Der Code, der eine Zuordnung der anonymisierten Daten zur Organisation ermöglicht, wird nur von mir (Alexandra Schermann) für die Zeit der Erhebung aufbewahrt und anschließend gelöscht.

Die Umfragedaten werden über SoSci Survey erfasst und gespeichert. Der Name der Organisation wird weder im Fragebogen erfasst noch in einer anderen Art auf SoSci Survey gespeichert, ausgewertet oder in der Studie erwähnt. Die SoSci Survey GmbH hat ihren Sitz in München (Deutschland), ebenso das Rechenzentrum, welches die Befragungsserver [www.soscisurvey.de](http://www.soscisurvey.de) und [s2survey.net](http://s2survey.net) beherbergt. Die Daten werden ausschließlich auf Servern innerhalb von Deutschland verarbeitet. Sie finden die Datenschutzbestimmungen im Detail unter <https://www.soscisurvey.de/de/privacy>.

Die anonymisierten Rohdaten der Erhebung werden ebenfalls auf der Ferdinand Porsche Fernfachhochschule, in 2700 Wiener Neustadt, Ferdinand Porsche Ring 3, zentral gespeichert. Die Daten können nur von der Studiengangsleitung, Studiengangsassistenz und der Betreuer:in der Masterarbeit eingesehen werden und werden nach dem Abschluss der Masterarbeit wieder gelöscht. Die Daten sind gegen unbefugten Zugriff geschützt. Sämtliche Personen, die Zugang zu diesen Daten erhalten, unterliegen im Umgang mit den Daten den geltenden nationalen Datenschutzbestimmungen und/oder der EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO). Sie finden die Datenschutzerklärung der FernFH unter <https://www.fernfh.ac.at/datenschutz>.

Die Rohdaten werden für die Auswertung auch lokal auf dem Rechner von Alexandra Schermann gespeichert. Das firmeninterne Netzwerk ist durch eine Standard-Firewall auf dem Router geschützt. Auf jedem Rechner läuft zusätzlich eine McAfee Firewall. Der Virenschutz erfolgt durch McAfee LiveSafe, das auf jedem Rechner installiert ist.

#### **5. Möglichkeit, weitere Fragen zu stellen:**

Für weitere Fragen im Zusammenhang mit dieser Studie stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung. Falls Sie Fragen zum Datenschutz in dieser Studie haben, wenden Sie sich zunächst an mich. Ich kann Ihr Anliegen ggf. an die Personen, die für den Datenschutz verantwortlich sind, weiterleiten.

Name der Kontaktperson: Alexandra Schermann

Erreichbar unter: Mail: [alexandra.schermann@mail.fernfh.ac.at](mailto:alexandra.schermann@mail.fernfh.ac.at)

Telefon: 0664/736 066 18

# Fragebogen

Liebe Teilnehmerinnen, liebe Teilnehmer,

herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft, an dieser Studie für meine Masterarbeit an der Ferdinand Porsche FernFH teilzunehmen. Im Rahmen dieser Studie interessiere ich mich für den Zusammenhang zwischen Organisationskultur und Organisationserfolg.

Der Fragebogen enthält eine Kennung, damit alle Fragebögen einer Organisation als zusammengehörend identifiziert werden können. Der Name der Organisation wird weder gespeichert noch ausgewertet oder in der Studie erwähnt.

Ihre Angaben werden streng vertraulich behandelt. Die Daten werden anonym erfasst und ausschließlich für wissenschaftliche Forschungszwecke ausgewertet.

Die Bearbeitung des Fragebogens wird ungefähr 10 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen.

Mit freundlichen Grüßen,  
Alexandra Schermann



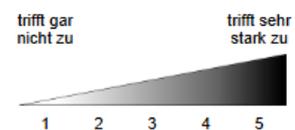
Weiter

[Ing. Alexandra Schermann BA](#)  
Ferdinand Porsche FernFH – 2025  
[Link zum Impressum](#)

## Fragen zur Organisation

Sie finden eine Reihe von Aussagen. Bitte lesen Sie diese durch und geben Sie an, wie weit jede dieser Aussagen auf Ihre Organisation zutrifft bzw. nicht zutrifft.

Die Organisation...

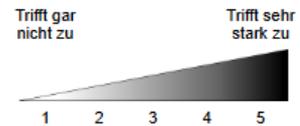


... besitzt einen sehr persönlichen Charakter. Sie ist wie eine große Familie. Die Mitarbeitenden scheinen viel miteinander zu teilen.	<input type="radio"/>				
... ist sehr dynamisch und unternehmerisch. Die Mitarbeitenden sind bereit, etwas zu wagen.	<input type="radio"/>				
... ist sehr ergebnisorientiert. Die Mitarbeitenden sind sehr ehrgeizig und auf Leistung aus.	<input type="radio"/>				
... ist geordnet und gut strukturiert. In der Regel bestimmen formale Prozeduren die Handlungen der Mitarbeitenden	<input type="radio"/>				

### Fragen zum Organisationszusammenhalt

Sie finden eine Reihe von Aussagen. Bitte lesen Sie diese durch und geben Sie an, wie weit jede dieser Aussagen auf Ihre Organisation zutrifft bzw. nicht zutrifft.

Die Organisation wird zusammengehalten durch ...



	1	2	3	4	5
... Loyalität und gegenseitiges Vertrauen. Zugehörigkeit ist sehr wichtig.	<input type="radio"/>				
... Freude an Innovation und Entwicklung. Der Zeit voraus zu sein ist sehr wichtig.	<input type="radio"/>				
... Leistungsbereitschaft und Erfolg. Das Gewinnen – Wollen ist sehr wichtig.	<input type="radio"/>				
... transparente Regeln und verlässliche Ordnung. Sicherheit ist sehr wichtig.	<input type="radio"/>				

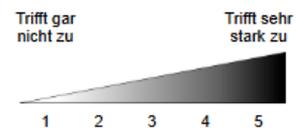
### Fragen zum Umgang in der Organisation mit den Mitarbeitenden

Sie finden eine Reihe von Aussagen. Bitte lesen Sie diese durch und geben Sie an, wie weit jede dieser Aussagen auf Ihre Organisation zutrifft bzw. nicht zutrifft.

#### Fragen zum Umgang in der Organisation mit den Mitarbeitenden

Sie finden eine Reihe von Aussagen. Bitte lesen Sie diese durch und geben Sie an, wie weit jede dieser Aussagen auf Ihre Organisation zutrifft bzw. nicht zutrifft.

In der Organisation ist der Umgang mit den Mitarbeitenden gekennzeichnet durch ...

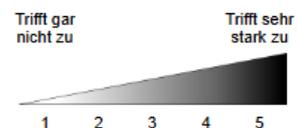


	1	2	3	4	5
... Teamwork, Konsens und Mitbestimmung.	<input type="radio"/>				
... persönliche Freiheiten und Kreativitätsförderung.	<input type="radio"/>				
... hohe Ansprüche und Konkurrenzdenken.	<input type="radio"/>				
... Erhalt der Arbeitsplätze, Vorhersagbarkeit und Stabilität in den Beziehungen.	<input type="radio"/>				

### Fragen zum Organisationserfolg

Sie finden eine Reihe von Aussagen. Bitte lesen Sie diese durch und geben Sie an, wie weit jede dieser Aussagen auf Ihre Organisation zutrifft bzw. nicht zutrifft.

Die Organisation definiert Erfolg über ...



	1	2	3	4	5
... die Entwicklung menschlicher Ressourcen und den Zusammenhalt der Mitarbeitenden	<input type="radio"/>				
... einzigartige oder neue Produkte. Das Streben danach, Produktführer und Innovator zu sein	<input type="radio"/>				
... Marktgewinne und darüber, die Konkurrenz hinter sich zu lassen	<input type="radio"/>				
... Rationalisierung der Abläufe. Wichtig sind koordinierte Planung, reibungslose Prozesse und zuverlässige Leistungserbringung	<input type="radio"/>				

### Wie hoch ist der Komplexitätsgrad der Anforderungen Ihrer Kunden?

Bitte lesen Sie die zwei folgenden Aussagen durch und geben Sie an, wie weit jede dieser Aussagen in Ihrer Organisation zutrifft bzw. nicht zutrifft.

					kann ich nicht beurteilen
	1	2	3	4	
Die Kundenanforderungen sind klar und eindeutig	<input type="radio"/>				
Lösungsansatz und Technologie für die Umsetzung der Anforderungen sind klar und bekannt	<input type="radio"/>				

### Fragen zur persönlichen Wertehaltung

Bitte lesen Sie sich die folgenden Werte und ihre Beschreibungen durch. Kreuzen Sie dann an, wie wichtig diese Werte für Sie persönlich sind.

Wie wichtig sind Ihnen die folgende Werte?

	1	2	3	4	5
Sozialer Status und Prestige, Kontrolle oder Dominanz über Leute und Ressourcen.	<input type="radio"/>				
Persönlicher Erfolg durch die Demonstration von Kompetenz gemäß sozialen Maßstäben.	<input type="radio"/>				
Vergnügen und sinnliche Belohnung des Selbst.	<input type="radio"/>				
Aufregendes Leben, Reiz des Neuen und Herausforderungen im Leben.	<input type="radio"/>				
Eigenständiges Denken und Verhalten, Kreieren und Erkunden.	<input type="radio"/>				
Verständnis, Wertschätzung, Toleranz und Schutz des Wohles aller Menschen und der Natur.	<input type="radio"/>				
Erhaltung und Verbesserung des Wohlergehens der Menschen, mit denen man regelmäßigen Kontakt hat.	<input type="radio"/>				
Respekt, Verpflichtung und Akzeptanz von Bräuchen und Meinungen, die die Tradition oder Religion vorschreibt.	<input type="radio"/>				
Zügelung von Verhalten oder Neigungen, die andere verärgern oder schaden könnten und die sozialen Erwartungen und Normen verletzen.	<input type="radio"/>				
Schutz, Harmonie und Stabilität der Gesellschaft, von Beziehungen und des Selbst.	<input type="radio"/>				

### Haben Sie direkten Kundenkontakt?

- Ja  
 Nein

## Zusammenarbeit mit den Kunden

Sie finden eine Reihe von Aussagen. Bitte lesen Sie diese durch und geben Sie an, wie weit jede dieser Aussagen auf ihre Organisation zutrifft bzw. nicht zutrifft.

Zusammenarbeit mit den Kundenorganisationen	Trifft gar nicht zu  Trifft sehr stark zu					kann ich nicht beantworten
	1	2	3	4	5	
Ihre Kunden nehmen ihre Meinung ernst, wenn Entscheidungen über die Zusammenarbeit getroffen werden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In Kundenbesprechungen wird auch geklärt was für eine funktionierende Zusammenarbeit notwendig ist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Koordination der Aufgaben ihrer Organisation und des Kunden erfolgt ohne Probleme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Beitrag ihrer Organisation zur Zusammenarbeit wird von den Kunden geschätzt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei Problemen oder Differenzen suchen beide Organisationen aktiv nach einer Win-Win Lösung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sie können sich darauf verlassen, dass Kunden ihre Verpflichtungen in der Zusammenarbeit zu 100% erfüllen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 1. Wie identifizieren Sie sich?

- weiblich  
 männlich  
 divers  
 anders

## 2. Geben Sie bitte Ihr Geburtsjahr an

Geburtsjahr

## 3. Seit welchem Jahr arbeiten Sie in der Organisation?

Eintrittsjahr

## 4. In welchem Bereich arbeiten Sie?

- Softwareentwicklung  
 Kundendienst / Support  
 Systemadministration  
 Projektmanagement  
 Verwaltung / Backoffice / HR  
 Anderer Bereich

## Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Ich möchte mich ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.

Sollten Sie noch Fragen zur Studie haben, können Sie diese gerne an [alexandra.schermann@mail.fernfh.ac.at](mailto:alexandra.schermann@mail.fernfh.ac.at) schicken.

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

## Syntax der Skalenberechnung

\* Umcodieren der Variable CK01\_01 und CK01\_02 (Komplexitätsgrad der  
\* Anforderungen auf Basis Stacy Matrix

```
RECODE CK01_01 CK01_02 (1=4) (2=3) (3=2) (4=1) INTO CK01_01_r  
CK01_02_r.  
VARIABLE LABELS CK01_01_r 'Komplexität_Anforderungen' /CK01_02_r  
'Komplexität_Technik'.  
EXECUTE.
```

\* Skala Komplexität -> Je höher der Wert, desto komplexer sind die  
\* Aufgaben für die Organisation

```
COMPUTE Komplexität=CK01_02_r+CK01_01_r.  
EXECUTE.
```

\* Aggregierung auf Organisationsebene

```
AGGREGATE  
  /OUTFILE=* MODE=ADDVARIABLES  
  /BREAK=REF  
  /Komplexität_Orga_Median 'Komplexitätsgrad  
Orga_Median'=Median(Komplexität).
```

\* Skala für die Organisationskultur bilden - Berechnen von X und Y-  
\* Achse nach Strack

```
COMPUTE Kultur_X_Achse =  
  0.707 * mean (AO01_01, AO02_01, AO03_01, AO04_01)  
  - 0.707 * mean (AO01_02, AO02_02, AO03_02, AO04_02)  
  - 0.707 * mean (AO01_03, AO02_03, AO03_03, AO04_03)  
  + 0.707 * mean (AO01_04, AO02_04, AO03_04, AO04_04).  
EXECUTE.
```

```
COMPUTE Kultur_Y_Achse =  
  0.707 * mean (AO01_01, AO02_01, AO03_01, AO04_01)  
  + 0.707 * mean (AO01_02, AO02_02, AO03_02, AO04_02)  
  - 0.707 * mean (AO01_03, AO02_03, AO03_03, AO04_03)  
  - 0.707 * mean (AO01_04, AO02_04, AO03_04, AO04_04).  
EXECUTE.
```

```
AGGREGATE  
  /OUTFILE=* MODE=ADDVARIABLES  
  /BREAK=REF  
  /Kultur_X_Achse_Orga=MEAN(Kultur_X_Achse)  
  /Kultur_Y_Achse_Orga=MEAN(Kultur_Y_Achse).
```

\* Skala für die persönliche Wertehaltung von Schwartz (SSVG) nach Boer

\* Macht und Leistung --> Self\_Enhancement (Selbstbezogenheit)

```
COMPUTE Werte_Selbstbezogenheit =mean(BP01_02,BP01_01).  
EXECUTE.
```

\*Sozialität und Universalismus --> Self\_Transcendence (Universalismus)

```
COMPUTE Werte_Universalismus=mean(BP01_07,BP01_06).  
EXECUTE.
```

```

* Tradition, Konformität und Sicherheit --> Conservation (Konservativ)

COMPUTE Werte_Konservativ=mean(BP01_08,BP01_09,BP01_10).
EXECUTE.

* Hedonismus, Anregung und Selbststeuerung --> Openness_to_change
(Offenheit)

COMPUTE Werte_Offenheit=mean(BP01_03,BP01_04,BP01_05).
EXECUTE.

*Berechnung der Koordinaten für Wertehaltung für die
Achsenberechnung (analog zu Kulturwerten nach Strack) - es wird keine
Transformation benötigt, da die Werte bereits auf X- und Y-Achse
liegen

COMPUTE Werte_X_Achse = Werte_Konservativ - Werte_Offenheit.
EXECUTE.

COMPUTE Werte_Y_Achse = Werte_Universalismus -
Werte_Selbstbezogenheit.
EXECUTE.

* Abstand berechnen zwischen Unternehmenskultur (Mittelwert aller
individuellen Beurteilungen je Firma) und persönlicher Wertehaltung

COMPUTE Abstand_Wert_Kultur=SQRT( (Kultur_X_Achse_Orga -
Werte_X_Achse)**2 + (Kultur_Y_Achse_Orga - Werte_Y_Achse)**2).
EXECUTE.

COMPUTE Abstand_Kultur_Orga_Indiv=SQRT( (Kultur_X_Achse_Orga -
Kultur_X_Achse)**2 + (Kultur_Y_Achse_Orga - Kultur_Y_Achse)**2).
EXECUTE.

* Berechnen der Organisationsstärke

AGGREGATE
  /BREAK=REF
  /Orgastärke_Indikator_1 'Starke
Orgakultur'=PLT(Abstand_Kultur_Orga_Indiv 1)
  /Orgastärke_Indikator_2 'Mäßig Starke
Orgakultur'=PLT(Abstand_Kultur_Orga_Indiv 1.25).

If (Orgastärke_Indikator_1 >= 80) Organisationsstärke = 3.
If (Orgastärke_Indikator_1 < 80 and Orgastärke_Indikator_2 >= 80)
Organisationsstärke = 2.
If (Orgastärke_Indikator_2 < 80) Organisationsstärke = 1.
EXECUTE.

* Skalenbildung für Zusammenarbeit und die zwei Subskalen

COMPUTE
Zusammenarbeit=Mean(BP03_01,BP03_02,BP03_03,BP03_04,BP03_05,BP03_06).
EXECUTE.

COMPUTE Zusammenarbeit_Vertrauen=MEAN(BP03_01,BP03_02, BP03_05).
EXECUTE.

COMPUTE Zusammenarbeit_Effizienz=MEAN(BP03_03, BP03_04, BP03_06).
EXECUTE.

```

## Codebuch

Code	Frage	Antwortformat
REF	Referenz der Organisation	Parameter beim Link mitgeschickt
<b>Organisationskultur</b>		
AO01_01	Die Organisation besitzt einen sehr persönlichen Charakter. Sie ist wie eine große Familie. Die Mitarbeitenden scheinen viel miteinander zu teilen.	[1] trifft gar nicht zu [2] [3] [4] [5] trifft sehr stark zu [-9] Nicht beantwortet
AO01_02	Die Organisation ist sehr dynamisch und unternehmerisch. Die Mitarbeitenden sind bereit, etwas zu wagen.	[1] trifft gar nicht zu [2] [3] [4] [5] trifft sehr stark zu [-9] Nicht beantwortet
AO01_03	Die Organisation ist sehr ergebnisorientiert. Die Mitarbeitenden sind sehr ehrgeizig und auf Leistung aus.	[1] trifft gar nicht zu [2] [3] [4] [5] trifft sehr stark zu [-9] Nicht beantwortet
AO01_04	Die Organisation ist geordnet und gut strukturiert. In der Regel bestimmen formale Prozeduren die Handlungen der Mitarbeitenden	[1] trifft gar nicht zu [2] [3] [4] [5] trifft sehr stark zu [-9] Nicht beantwortet
AO02_01	Die Organisation wird zusammengehalten durch Loyalität und gegenseitiges Vertrauen. Zugehörigkeit ist sehr wichtig.	[1] trifft gar nicht zu [2] [3] [4] [5] trifft sehr stark zu [-9] Nicht beantwortet
AO02_02	Die Organisation wird zusammengehalten durch Freude an Innovation und Entwicklung. Der Zeit voraus zu sein ist sehr wichtig.	[1] trifft gar nicht zu [2] [3] [4] [5] trifft sehr stark zu [-9] Nicht beantwortet
AO02_03	Die Organisation wird zusammengehalten durch Leistungsbereitschaft und Erfolg. Das Gewinnen – Wollen ist sehr wichtig.	[1] trifft gar nicht zu [2] [3] [4] [5] trifft sehr stark zu [-9] Nicht beantwortet
AO02_04	Die Organisation wird zusammengehalten durch transparente Regeln und verlässliche Ordnung. Sicherheit ist sehr wichtig.	[1] trifft gar nicht zu [2] [3] [4] [5] trifft sehr stark zu [-9] Nicht beantwortet
AO03_01	In der Organisation ist der Umgang mit den Mitarbeitern gekennzeichnet durch Teamwork, Konsens und Mitbestimmung.	[1] trifft gar nicht zu [2] [3] [4] [5] trifft sehr stark zu [-9] Nicht beantwortet
AO03_02	In der Organisation ist der Umgang mit den Mitarbeitern gekennzeichnet durch persönliche Freiheiten und Kreativitätsförderung.	[1] trifft gar nicht zu [2] [3] [4] [5] trifft sehr stark zu [-9] Nicht beantwortet

AO03_03	In der Organisation ist der Umgang mit den Mitarbeitern gekennzeichnet durch hohe Ansprüche und Konkurrenzdenken.	[1] trifft gar nicht zu [2] [3] [4] [5] trifft sehr stark zu [-9] Nicht beantwortet
AO03_04	In der Organisation ist der Umgang mit den Mitarbeitern gekennzeichnet durch Erhalt der Arbeitsplätze, Vorhersagbarkeit und Stabilität in den Beziehungen.	[1] trifft gar nicht zu [2] [3] [4] [5] trifft sehr stark zu [-9] Nicht beantwortet
AO04_01	In der Organisation definiert sich Erfolg über die Entwicklung menschlicher Ressourcen und den Zusammenhalt der Mitarbeitenden	[1] trifft gar nicht zu [2] [3] [4] [5] trifft sehr stark zu [-9] Nicht beantwortet
AO04_02	In der Organisation definiert sich Erfolg über einzigartige oder neue Produkte. Das Streben danach, Produktführer und Innovator zu sein	[1] trifft gar nicht zu [2] [3] [4] [5] trifft sehr stark zu [-9] Nicht beantwortet
AO04_03	In der Organisation definiert sich Erfolg über Marktgewinne und darüber, die Konkurrenz hinter sich zu lassen	[1] trifft gar nicht zu [2] [3] [4] [5] trifft sehr stark zu [-9] Nicht beantwortet
AO04_04	In der Organisation definiert sich Erfolg über Rationalisierung der Abläufe. Wichtig sind koordinierte Planung, reibungslose Prozesse und zuverlässige Leistungserbringung	[1] trifft gar nicht zu [2] [3] [4] [5] trifft sehr stark zu [-9] Nicht beantwortet
<b>Persönliche Wertehaltung (Wie wichtig sind Ihnen folgende Werte)</b>		
BP01_01	Sozialer Status und Prestige, Kontrolle oder Dominanz über Leute und Ressourcen.	[1] überhaupt nicht wichtig [2] [3] [4] [5] sehr wichtig [-9] Nicht beantwortet
BP01_02	Persönlicher Erfolg durch die Demonstration von Kompetenz gemäß sozialen Maßstäben.	[1] überhaupt nicht wichtig [2] [3] [4] [5] sehr wichtig [-9] Nicht beantwortet
BP01_03	Vergnügen und sinnliche Belohnung des Selbst.	[1] überhaupt nicht wichtig [2] [3] [4] [5] sehr wichtig [-9] Nicht beantwortet
BP01_04	Aufregendes Leben, Reiz des Neuen und Herausforderungen im Leben.	[1] überhaupt nicht wichtig [2] [3] [4] [5] sehr wichtig [-9] Nicht beantwortet
BP01_05	Eigenständiges Denken und Verhalten, Kreieren und Erkunden.	[1] überhaupt nicht wichtig [2] [3] [4] [5] sehr wichtig [-9] Nicht beantwortet

BP01_06	Verständnis, Wertschätzung, Toleranz und Schutz des Wohles aller Menschen und der Natur.	[1] überhaupt nicht wichtig [2] [3] [4] [5] sehr wichtig [-9] Nicht beantwortet
BP01_07	Erhaltung und Verbesserung des Wohlergehens der Menschen, mit denen man regelmäßigen Kontakt hat.	[1] überhaupt nicht wichtig [2] [3] [4] [5] sehr wichtig [-9] Nicht beantwortet
BP01_08	Respekt, Verpflichtung und Akzeptanz von Bräuchen und Meinungen, die die Tradition oder Religion vorschreibt.	[1] überhaupt nicht wichtig [2] [3] [4] [5] sehr wichtig [-9] Nicht beantwortet
BP01_09	Zügelung von Verhalten oder Neigungen, die andere verärgern oder schaden könnten und die sozialen Erwartungen und Normen verletzen.	[1] überhaupt nicht wichtig [2] [3] [4] [5] sehr wichtig [-9] Nicht beantwortet
BP01_10	Schutz, Harmonie und Stabilität der Gesellschaft, von Beziehungen und des Selbst.	[1] überhaupt nicht wichtig [2] [3] [4] [5] sehr wichtig [-9] Nicht beantwortet
BP02	Kundenkontakt (Filterfrage)	[1] Ja [2] Nein [-9] Nicht beantwortet
<b>Kundenzusammenarbeit</b>		
BP03_01	Zusammenarbeit mit Kunden: Ihre Kunden nehmen ihre Meinung ernst, wenn Entscheidungen über die Zusammenarbeit getroffen werden	[1] trifft gar nicht zu [2] [3] [4] [5] trifft sehr stark zu [-1] kann ich nicht beantworten [-9] Nicht beantwortet
BP03_02	Zusammenarbeit mit Kunden: In Kundenbesprechungen wird auch geklärt was für eine funktionierende Zusammenarbeit notwendig ist	[1] trifft gar nicht zu [2] [3] [4] [5] trifft sehr stark zu [-1] kann ich nicht beantworten [-9] Nicht beantwortet
BP03_03	Zusammenarbeit mit Kunden: Die Koordination der Aufgaben ihrer Organisation und des Kunden erfolgt ohne Probleme	[1] trifft gar nicht zu [2] [3] [4] [5] trifft sehr stark zu [-1] kann ich nicht beantworten [-9] Nicht beantwortet
BP03_04	Zusammenarbeit mit Kunden: Der Beitrag ihrer Organisation zur Zusammenarbeit wird von den Kunden geschätzt	[1] trifft gar nicht zu [2] [3] [4] [5] trifft sehr stark zu [-1] kann ich nicht beantworten [-9] Nicht beantwortet

BP03_05	Zusammenarbeit mit Kunden: Bei Problemen oder Differenzen suchen beide Organisationen aktiv nach einer Win-Win Lösung	[1] trifft gar nicht zu [2] [3] [4] [5] trifft sehr stark zu [-1] kann ich nicht beantworten [-9] Nicht beantwortet
BP03_06	Zusammenarbeit mit Kunden: Sie können sich darauf verlassen, dass Kunden ihre Verpflichtungen in der Zusammenarbeit zu 100% erfüllen	[1] trifft gar nicht zu [2] [3] [4] [5] trifft sehr stark zu [-1] kann ich nicht beantworten [-9] Nicht beantwortet
CK01_01	Komplexität der Anforderungen: Die Kundenanforderungen sind klar und eindeutig	[1] trifft gar nicht zu [2] [3] [4] trifft sehr stark zu [-1] kann ich nicht beurteilen [-9] Nicht beantwortet
CK01_02	Komplexität der Anforderungen: Lösungsansatz und Technologie für die Umsetzung der Anforderungen sind klar und bekannt	[1] trifft gar nicht zu [2] [3] [4] trifft sehr stark zu [-1] kann ich nicht beurteilen [-9] Nicht beantwortet
DS01	Gender	[1] weiblich [2] männlich [3] divers [4] anders [-9] Nicht beantwortet
DS01_04	Gender: anders	Freitext
DS02_01	Geburtsjahr: Geburtsjahr	Zahl
DS03_01	Betriebszugehörigkeit: Eintrittsjahr	Zahl
DS04	Arbeitsbereich	[1] Softwareentwicklung [2] Kundendienst/Support [3] Systemadministration [4] Verwaltung/Backoffice/HR [5] Anderer Bereich [6] Projektmanagement [-9] Nicht beantwortet
DS04_05	Arbeitsbereich: Anderer Bereich	Freitext