



# Der Zusammenhang zwischen Performance und Unternehmenskultur

---

Forschungsergebnisse und Erfahrungen aus der Praxis

Dr. Heinz Schöppl

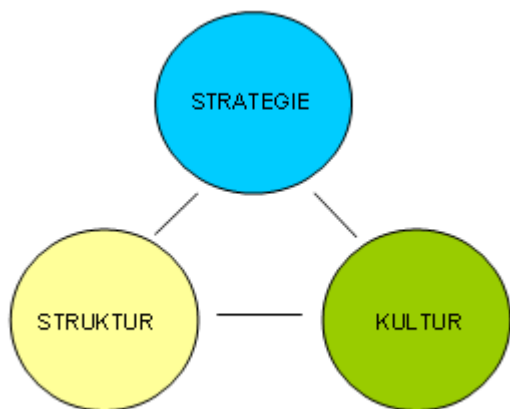
# Das Sankt Galler Modell als Orientierungsrahmen



Das an der Universität St Gallen entwickelte Sankt Galler Management – Modell (SGMM) ist ein Managementbezugsrahmen der im deutschsprachigen Raum weit verbreitet ist.

Das SGMM begreift eine Unternehmung als ein System von Prozessen (Managementprozesse, Geschäftsprozesse, Unterstützungsprozesse). In der überlegenen Beherrschung dieser Prozesse liegt eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg.

Die drei **Ordnungsmomente** Strategie, Struktur und Kultur geben dem Alltagsgeschehen, das in Form von Prozessen abläuft, eine kohärente Ausrichtung und Sinnggebung.



**Strategie:** Langfristige Entscheidungen zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen

**Struktur:** Festlegung der Aufbau- und Ablaufstrukturen

**Kultur:** (laut St. Gallen): Kann einen wesentlichen Erfolgsfaktor einer Unternehmung begründen..... kann teilweise schwer in Worte gefasst werden..... es ist fast unmöglich, die Kultur einer anderen Unternehmung zu kopieren..... stellt eine sehr große Herausforderung für das Management dar, auf dieser Sphäre einzuwirken.

# Was verstehen wir unter Unternehmenskultur



- ⇒ **Google** und **Wikipedia** bringen bzw. zitieren verschiedene (ähnliche) Definitionen
- ⇒ Wir halten uns an die **Definition von Prof. Edgar Schein aus 1985** (seine Definition hat breite Anerkennung bei den soziologischen, organisationsethnologischen, psychologischen und betriebswirtschaftlich ausgerichteten Forschern gefunden):

*„Unternehmenskultur ist das System grundlegender **Überzeugungen** und der damit verbundenen **Werte und Normen**, die das sichtbare Verhalten der Beschäftigten in einem Unternehmen bestimmen bzw. **als dominante Verhaltensweisen des Unternehmens** erscheinen“.*

## **Besonders relevante Dimensionen der Unternehmenskultur sind:**

- ⇒ Mitarbeiterorientierung
- ⇒ Kundenorientierung
- ⇒ Qualitätsorientierung
- ⇒ Leistungsorientierung
- ⇒ Arbeitszufriedenheit
- ⇒ Engagement der Mitarbeiter
- ⇒ Stärke der Unternehmenskultur und Anpassungsfähigkeit

# Der Einfluss von Unternehmenskultur auf die Performance – was sagen die Studien

---



- ➔ Das Thema Unternehmenskultur wird seit bald 100 Jahren wissenschaftlich thematisiert (siehe z. Bsp. die Hawthorne Experimente der 20iger und 30iger Jahre)
- ➔ Vor ca. 25 Jahren kam es zu größerer Popularität dieses Themas, speziell durch den Japanschock. Man untersuchte, was die japanischen Firmen so erfolgreich machte – eine zentrale Erkenntnis war, dass es nicht in der überlegenen Technologie oder in der effizienteren Struktur lag, sondern in den zum Teil unausgesprochenen Regeln und impliziten Normen, die das Handeln in den Unternehmen beeinflussen.
- ➔ In letzter Zeit gewinnt die Idee, dass die Gestaltung der Unternehmenskultur einen Wettbewerbsvorteil bringen kann, verstärkt an Bedeutung im organisations-theoretischen Diskurs. Stellvertretend dazu ein Zitat von Reinhold Würth, Begründer der Würth Befestigungs- und Montagetechnik mit ca. 60.000 Mitarbeitern weltweit:

***„Der Wettbewerb der Zukunft wird nicht mehr wie bisher über Produktqualität und Preise ausgefochten, sondern über den Kampf der Unternehmenskulturen. Indem sie Schlüsselkräfte und Spezialisten, Kunden und Lieferanten, ja auch die Öffentlichkeit, mit Hilfe einer überlegenen Unternehmenskultur an sich binden.“***

# Der Einfluss von Unternehmenskultur auf die Performance – was sagen die Studien

---



- ✦ Zwischen den 90er Jahren und 2005 erschienen mehrere Studien in den USA und Europa, die positive Zusammenhänge zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg nachwiesen, allerdings ohne breite Wahrnehmung und Akzeptanz der Ergebnisse im deutschsprachigen Raum.

Dies war der Grund für das deutsche Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2005 das Forschungsprojekt Nr.18/05 mit dem Titel:

## **Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland**

zu finanzieren. Dieses Projekt wurde vom Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität zu Köln gemeinsam mit der psychonomics AG durchgeführt.



## Das grundlegende Forschungsmodell

- ➔ In der Studie ging es darum, auf breiter empirischer Grundlage die Hypothese zu überprüfen, nach der zwischen Unternehmenskultur, Arbeitsqualität, Mitarbeiterengagement und dem Unternehmenserfolg in Deutschland ein messbarer Zusammenhang besteht.

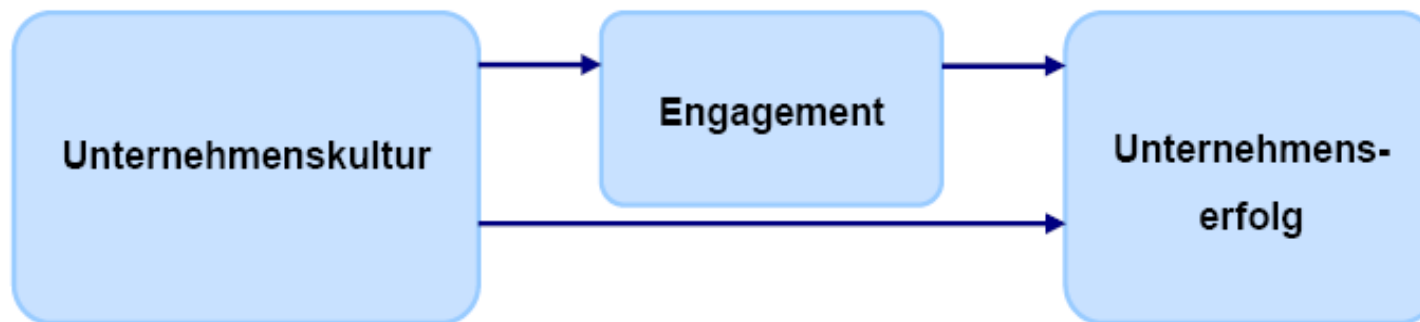


Abbildung 1. Arbeitsmodell des Forschungsprojekts.

# Darstellung ausgewählter Ergebnisse des Forschungsprojektes 18/05 des deutschen BMAS

---



## Die untersuchte Stichprobe

- ➔ Mittels einer disproportional geschichteten Stichprobe wurde die deutsche Wirtschaftslandschaft mit Unternehmen/Organisationen mit über 20 Mitarbeitern relativ zuverlässig abgebildet (Grundgesamtheit 195.000 Unternehmen mit ca. 18,5 Mio. Beschäftigten).



**Die realisierte Stichprobe umfasste 314 Unternehmen.**

Tabelle 2. Realisierte Stichprobe.

<b>Realisierte Stichprobe</b>				
<b>Branche</b>	<b>Unternehmen 20-99 MA</b>	<b>Unternehmen 100-499 MA</b>	<b>Unternehmen &gt; 500 MA</b>	<b>Summe</b>
Nahrungsmittelindustrie	8	9	5	22
Chemische Industrie	12	13	6	31
Metallindustrie	9	11	6	26
Maschinenbau	14	11	4	29
Automobilindustrie	5	11	3	19
Bau	11	7	1	19
Handel	11	14	3	28
Logistik und Verkehr	9	7	5	21
Finanzdienstleistung	9	11	4	24
Unternehmensbezogene Dienstleistung	14	11	4	29
Öffentliche Verwaltung	9	12	11	32
Gesundheitswesen	11	14	9	34
<b>Summe</b>	<b>122</b>	<b>131</b>	<b>61</b>	<b>314</b>



## Die Erhebungsinstrumente

- ➔ Für die Studie wurden zwei Befragungsinstrumente eingesetzt:
  - ➔ eine Mitarbeiterbefragung und
  - ➔ eine Managementbefragung
  
- ➔ In den 314 untersuchten Unternehmen wurden **68.151 Mitarbeiter befragt**. 37.151 Mitarbeiter beteiligten sich an der Untersuchung (Rücklaufquote 58 Prozent)
  
- ➔ Das **Management der 314 Unternehmen wurde gesondert interviewt**. Erhoben wurde dabei der Unternehmenserfolg (gemessen an Umsatzentwicklung und EBIT der Jahre 2003, 2004 und 2005) sowie Krankenstand und Fluktuation. Diese Daten wurden in Relation zum Branchendurchschnitt gesetzt.



## Ausgewählte zentrale Ergebnisse

- ➔ Auf Basis der erhobenen Daten konnte mittels Regressionsanalysen gezeigt werden, dass bis zu **31 Prozent des Unternehmenserfolgs durch verschiedene Aspekte der Unternehmenskultur** erklärt werden. (Dies deckt sich mit den mir bekannten amerikanischen Studien, die zwischen 18 und 35 Prozent des Unternehmenserfolgs mit unternehmenskulturellen Faktoren erklären)



Nachvollziehbar wird dieser Wert durch die in der deutschen Studie vorgenommene Mitarbeitertypologie.



Basierend auf einer Clusteranalyse konnten aus den 37.151 auswertbaren Fragebögen aller Beschäftigten folgende 4 Mitarbeitertypen sinnvoll und klar voneinander abgegrenzt werden:

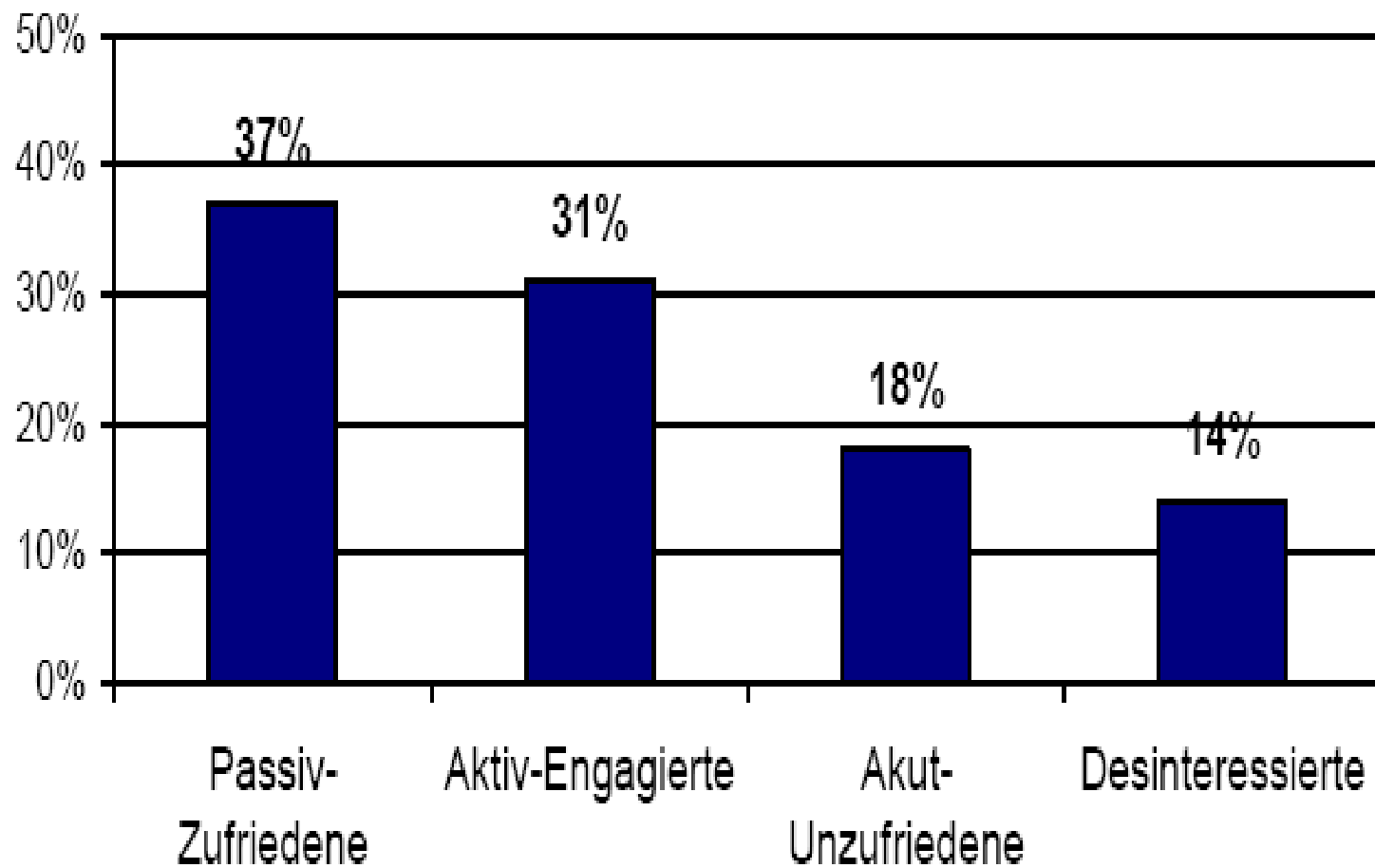


Abbildung 42. Verteilung der Mitarbeitertypen, N=37.151.

# Darstellung ausgewählter Ergebnisse des Forschungsprojektes 18/05 des deutschen BMAS



Im folgenden Schaubild ist die Verteilung der 4 Arbeitertypen bei den Top 30 und bei den Bottom 30 Unternehmen dargestellt:

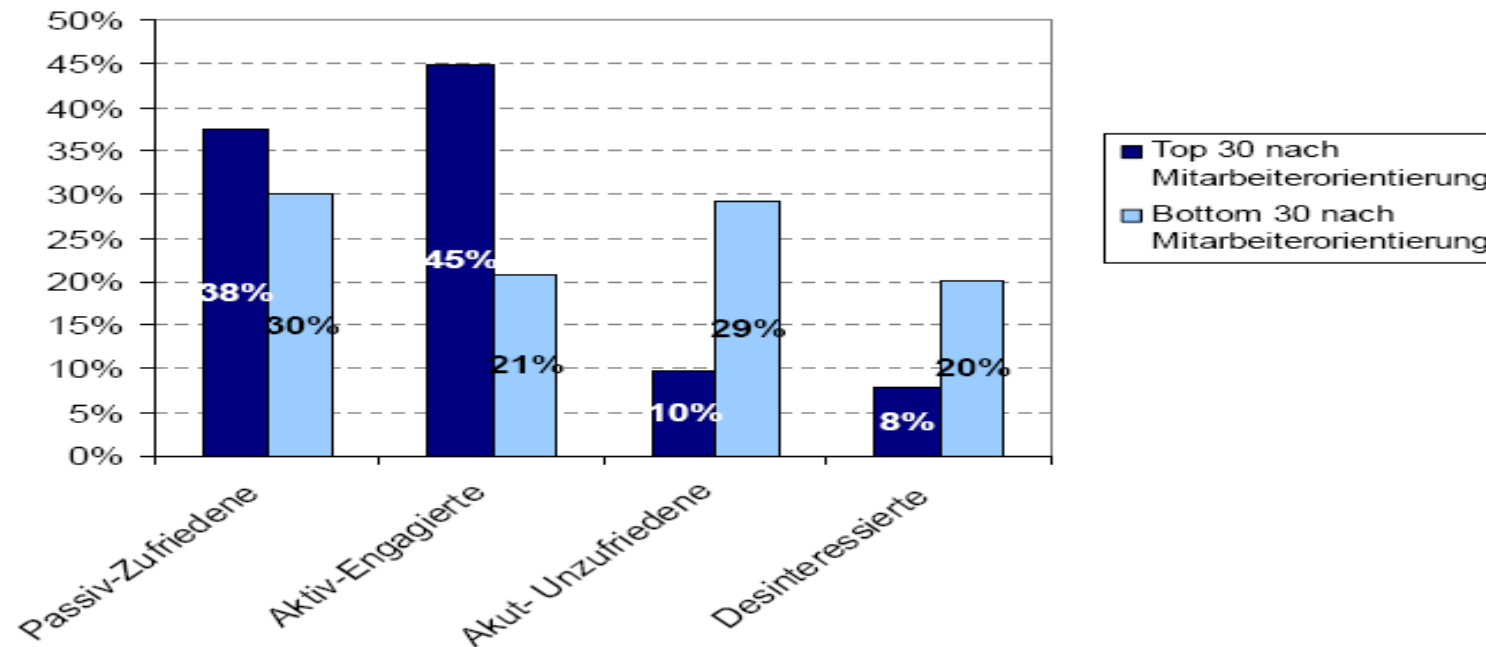


Abbildung 48. Verteilung der Arbeitertypen in den Top und Bottom 30 Unternehmen nach Mitarbeiterorientierung/Arbeitsqualität.

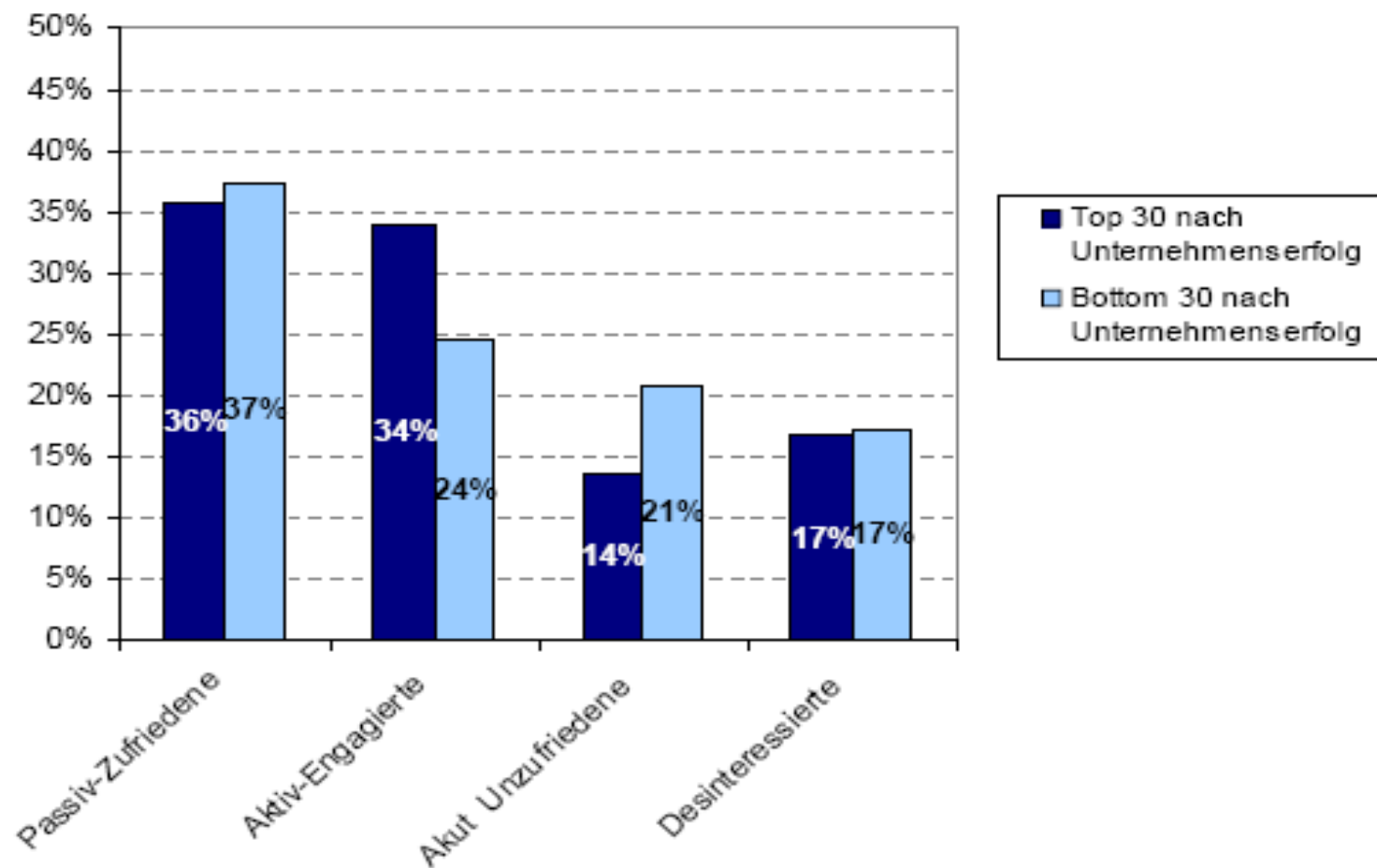


Abbildung 49. Verteilung der Mitarbeitertypen in den Top und Bottom 30 Unternehmen nach Unternehmenserfolg.

# Darstellung ausgewählter Ergebnisse des Forschungsprojektes 18/05 des deutschen BMAS

---



Nicht überraschend ist:

- ➔ **dass der Teilaspekt Mitarbeiterengagement aus dem Gesamtfeld der Unternehmenskultur am höchsten mit dem Unternehmenserfolg korreliert.**

Spannend ist:

- ➔ **welche Kulturdimensionen die Haupttreiber für das Engagement der Mitarbeiter sind:**

### Kulturdimension (Haupt-Treiber für Engagement)

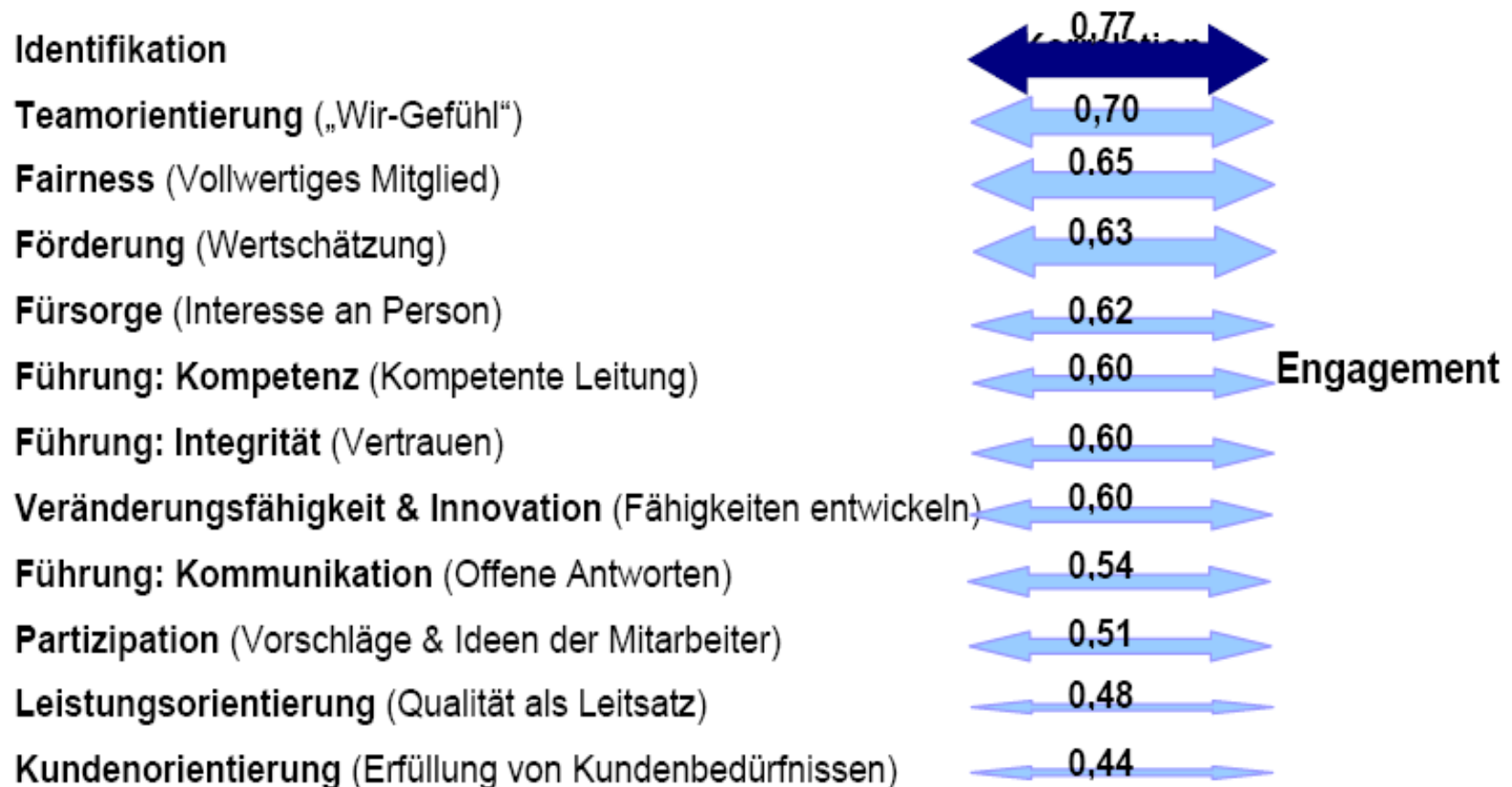


Abbildung 46. Zusammenhang zwischen den Kulturdimensionen und Mitarbeiterengagement.

# Einige Hinweise und Erfahrungen aus unserer beraterischen Praxis

---



- ▲ **Unternehmenskulturelle Projekte waren und sind (auch in den ökonomischen Ergebnissen) hochwirksam.**
- ▲ **Taktgeber sind die obersten Entscheidungsträger. Der Eigentümer, der Geschäftsführer, der Vorstandsvorsitzende – je nach Unternehmenssituation und -struktur müssen für das Thema Unternehmenskultur offen und zugänglich sein. Sie müssen selbst in der Regel der Auftraggeber für ein „Kulturprojekt“ sein.**
- ▲ **Der „Management-Mittelbau“ ist für die längerfristige Wirkung Spiel entscheidend. Er kann durch ein Kulturprojekt unter doppelten Druck kommen. Es ist wichtig, die mittleren Führungskräfte in Lern- und Entwicklungsprozesse konstruktiv einzubinden, sie in ihrer Position zu stärken und gleichzeitig die „Durchlässigkeit“ zu erhöhen.**

# Einige Hinweise und Erfahrungen aus unserer beraterischen Praxis

---



- ▲ Kulturprojekte haben in der Regel eine Projektdauer von ein bis zwei Jahren. Diese Zeit benötigen komplexe Organisationen, um nachhaltige Veränderungen zu initiieren und ins Alltagsleben zu integrieren.**
- ▲ Nachdem wir in den letzten 20 Jahren mehr als 25 unternehmenskulturelle Projekte als externe Berater begleitet haben, ist dieses komplexe Thema für eine oder zwei ppt-Folien zu umfangreich. Daher vertiefen wir dies gerne in der gemeinsamen Diskussion, im gemeinsamen Gespräch.**



**Wir danken für die Aufmerksamkeit und freuen  
uns auf die gemeinsame Podiumsdiskussion**