

## Geleitwort

Zum komplexen Konstrukt der Unternehmenskultur existiert eine Vielzahl von wissenschaftlichen Veröffentlichungen. Aus Sicht der Organisationsentwicklung ist das Thema von besonderem Interesse weil vermutet wird, dass gemeinsame Werte und Normengerüste innerhalb einer Unternehmenseinheit nicht nur den Koordinationsbedarf senken (durch Vorgabe moralischer Handlungs-Richtlinien), sondern auch die Integration in das Unternehmen und die Identifikation mit der Organisationseinheit stärken und so letztlich zu einer Motivationssteigerung führen, die wiederum erhöhte Leistung nach sich ziehen sollte.

Des Weiteren ist das Konstrukt Unternehmenskultur aus Sicht des strategischen Managements von Interesse, denn Investmentbanker und Unternehmensberater bezeichnen mitunter Differenzen in den Unternehmenskulturen als wesentliche Ursache gescheiterter Unternehmenszusammenschlüsse. Angesichts der aus einem Scheitern resultierenden Kosten und der in diesem Fall auftretenden Reputationsverluste auf Seiten der Investmentbank ist es für die Beteiligten von Interesse, verlässliche Anhaltspunkte für divergierende Unternehmenskulturen bereits frühzeitig ermitteln zu können. Die im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses vom neuen Management vorgegebenen Richtlinien stehen möglicherweise den vorhandenen Werthaltungen der Mitarbeiter der übernommenen Firma entgegen. Dies kann die unternehmenskulturelle Konsistenz stören, wodurch Koordination, Integration und Motivation geschwächt werden. Mit anderen Worten, es bilden sich Barrieren des Widerstandes oder des Unverständnisses, die zum Scheitern von Unternehmenszusammenschlüssen beitragen. Bei Widerstand handelt es sich um ein eher affektiv, bei Unverständnis um ein eher kognitiv dominiertes Einstellungskonstrukt, so dass auch klar wird, dass unter anderem interne Kommunikationsmaßnahmen grundsätzlich geeignet sind, diese beiden Barrieren abzubauen oder zu beseitigen. Voraussetzung hierfür ist aber freilich, dass zunächst einmal Unterschiede in der Unternehmenskultur identifiziert werden können.

Auf Grund der Bedeutung existieren zahlreiche Arbeiten, die sich mit der Messung der Unternehmenskultur befassen. Dabei besteht weder Konsens in der Frage, ob Unternehmenskultur eher qualitativ oder eher quantitativ zu messen ist, noch existiert eine anerkannte Liste von Konstrukten oder Kategorien, die zur Messung von Unternehmenskultur herangezogen werden sollten. Die vorliegende Arbeit stellt sich der anspruchsvollen Aufgabe, die sehr heterogenen Ansätze zur Messung der Unternehmenskultur zu systematisieren und aus den Vorschlägen ein Messinstrument zu entwickeln, das einer strengen Prüfung nach Maßgabe der Gütekriterien Validität und Reliabilität standhält.

Der Autor entwickelt auf Basis einer umfassenden Literaturrecherche einen strukturierten Ansatz zur Operationalisierung der Unternehmenskultur, der später einer empirischen

Überprüfung unterzogen wird. Er fasst zahlreiche Ansätze zusammen und vergleicht sie bezüglich verschiedener Kriterien sorgfältig miteinander, wobei nicht an den von den Autoren verwendeten Begrifflichkeiten festgehalten wird. Vielmehr wird der hinter den Konstrukten liegende Sinngehalt erfasst, so dass auch unterschiedlich bezeichnete Begriffe sich in letzter Konsequenz als äquivalent erweisen. Diese Vorgehensweise mündet in einer Liste von zehn Dimensionen, zu denen im Rahmen der Operationalisierung Indikatoren genannt werden, die das Spektrum existierender Publikationen deutlich erweitern.

Die Validitäts- und Reliabilitätsprüfung wird an einer Strichprobe vorgenommen, die sich aus knapp 2.500 Beschäftigten aus 49 Unternehmen mit insgesamt 62 Niederlassungen oder Unternehmensbereichen zusammensetzt. In einem formalisierten und an strengen Auslesekriterien orientierten Prozess werden diejenigen Indikatoren identifiziert, die zur Messung der zehn Dimensionen letztlich geeignet sind. Die Auswertung wird zunächst mit Hilfe explorativer und konfirmatorischer Faktorenanalysen auf der Ebene der einzelnen Dimensionen vorgenommen; anschließend wird das Gesamtmodell evaluiert und auf Modellmodifikationen geprüft. Dem Leser werden auch Empfehlungen für die Anwendung des neu entwickelten Messinstrumentes gegeben: So können z.B. unternehmens- oder bereichsspezifische durchschnittliche Faktorwerte auf Basis der Faktorladungen des Gesamtmodells berechnet werden, um Ausprägungen der Unternehmenskultur zwischen verschiedenen Units festzustellen. Aber nicht nur die „Absolutwerte“ sind von Bedeutung: Die Stärke (im Sinne der Stabilität) einer Unternehmenskultur-Dimension lässt sich an der Streuung der genannten Faktorwerte ablesen, wobei kleine Stichprobenvarianzen auf sehr stark ausgeprägte Einstellungen der Befragten hindeuten.

Mit der vollständigen Aufarbeitung der unterschiedlichen Ansätze, die bisher zum Thema Unternehmenskultur publiziert wurden, und mit der Entwicklung eines validierten und reliablen Messinstrumentes leistet Andreas Unterreitmeier einen bedeutsamen Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Forschung. Die Arbeit zeugt von großer Sorgfalt und entsprechendem Engagement, die profunde Methodenkenntnis des Autors macht die Studie zu einem anspruchsvollen Beitrag zur empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung.

Ich wünsche der Arbeit, dass sie zahlreiche Leser in Wissenschaft *und* Praxis findet, neue Diskussionen anstößt und weitere Forschungsarbeiten nach sich zieht.

Prof. Dr. Manfred Schwaiger