

Lehrstuhl für Personalmanagement und Organisation
Fachbereich für Wirtschaftswissenschaften der Universität Siegen

Seminararbeit

Seminar „Organisationskultur als Erfolgsfaktor“

„Das Organizational Culture Profile“ **Theoriebasierte Analyse einer Kulturanalysetechnik**

im Sommersemester 2007

Eingereicht von:

Matthias Korn

matthias.korn@uni-siegen.de

Themensteller:

Prof. Dr. Volker Stein

Siegen, den 23. April 2007

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	2
2 Theoretische Grundlagen.....	3
2.1 Organisation, Werte und Kultur.....	3
2.2 Stimmigkeit von Person und Organisation.....	5
2.2.1 Person-Organisation Fit.....	5
2.2.2 Andere Formen von Person-Umwelt Fit.....	7
2.3 Zur Bestimmung von Person-Kultur Fit.....	8
3 Untersuchungsrahmen und Methodik.....	9
3.1 Untersuchungsrahmen.....	9
3.2 Methodik.....	10
4 Untersuchung.....	11
4.1 Die Theorie des Organizational Culture Profile.....	11
4.1.1 Bestimmung des Personen- und Organisationskultur-Profiles.....	11
4.1.2 Bestimmung des Person-Organisation Fit.....	13
4.1.3 Ergebnisvariablen und Beziehung zum Erfolg.....	13
4.1.4 Beziehung zur Situation des Unternehmens.....	15
4.2 Kritik an der bisherigen Forschung.....	16
4.3 Weiterentwicklungen der Theorie.....	18

4.3.1 Betrachtung von Subkulturen.....	18
4.3.2 Kultur-Umwelt Fit.....	19
4.3.3 Vereinfachungen der Handhabung des OCP.....	19
4.3.4 Weitere Impulse.....	21

5 Ergebnisse.....	22
5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	22
5.2 Implikationen für Forschung und Praxis.....	23
5.3 Ausblick.....	23
Literaturverzeichnis.....	24

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Das Konzept der Organisationskultur und seine Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen wird bereits seit den 60er Jahren diskutiert (siehe bspw. *Blake/Mouton* 1964¹).² Besonders Anfang der 80er Jahre, seit der verstärkten Konzentration in den verschiedenen Betriebswirtschaften auf die sogenannten ‚weichen Faktoren‘, wie z.B. Wissens- oder Humankapital, erlangte die Organisationskultur in beiden, Forschung und Praxis, erneut hohe Beachtung.³

Dass die Organisationskultur eine wichtige Determinante für den Erfolg des Unternehmens ist steht fest.⁴ So wird angenommen, dass durch die Organisationskultur ein Wettbewerbsvorteil am Markt erreicht werden kann und sie dazu beiträgt, ein Alleinstellungsmerkmal herauszubilden. Jedoch bedarf es weiterer Untersuchungen, wie man diesen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens am Markt geltend machen kann. Durch die Auswirkungen auf die Effizienz betrieblicher Prozesse ist es erstrebenswert, die Organisationskultur nicht nur zu analysieren, sondern vor allem den Versuch zu unternehmen, sie zu steuern und zu gestalten.⁵

Die Relevanz der Erforschung von Organisationskulturen im betrieblichen Alltag ist also durchaus gegeben. Einen besonderen Stellenwert aus der Hochzeit der Kultur-Forschung nimmt die

¹ s. *Blake, Robert R./Mouton, Jane S.*, *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Houston (Gulf) 1964.

² vgl. *Jöns, Ingela/Hodapp, Markus/Weiss, Katharina*, Kurzskaala zur Erfassung der Unternehmenskultur, in: *Bungard, Walter* (Hrsg.), *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie* (3/2005), 3-10, 3.

³ vgl. *Poech, Angela*, *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Eine empirische Analyse zur Diagnose kultureller Einflussfaktoren auf betriebliche Prozesse*, München (Herbert Utz) 2003, 6-7.

⁴ vgl. *Scholz, Christian*, *Strategische Organisation. Multiperspektivität und Virtualität*, Landsberg/Lech (mi, Verl. Moderne Industrie) 2., überarb. Aufl. 2000, 225.

⁵ vgl. *Poech, Angela*, *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Eine empirische Analyse zur Diagnose kultureller Einflussfaktoren auf betriebliche Prozesse*, München (Herbert Utz) 2003, 7.

Untersuchung der Stimmigkeit zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern ein.^{6, 7, 8} Werte spielen hierbei eine zentrale Rolle und sind fundamentaler Bestandteil der Definition von Organisationskultur.⁹ Die folgende Arbeit wird sich darauf im Speziellen konzentrieren.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Aufbauend auf der Bedeutung und Relevanz der Stimmigkeit für die Bestimmung von Organisationskulturen und den zugrundeliegenden Werten befasst sich die vorliegende Arbeit, auf der Basis des *Organizational Culture Profile* (OCP) nach O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991)¹⁰ als Beispiel für eine Kulturanalysetechnik, mit folgenden zentralen Fragestellungen:

1. Wie geht die Kulturanalysetechnik konkret vor?
2. Welche Variablen werden valide erhoben und wie erfolgt ihr Messung?
3. Welchen Aussagewert haben diese Variablen?
4. Welche Querbeziehungen hat die Kulturanalysetechnik zum Organisationserfolg?
5. Welche Querbeziehungen hat die Kulturanalysetechnik zur Situation des Unternehmens?

Im Hinblick auf diese Fragen wird diese Arbeit außerdem Weiterentwicklungen der Theorie vorschlagen und so Ansatzpunkte für zukünftige Forschung schaffen und Implikationen für die Praxis darlegen.

⁶ vgl. Kristof, Amy L., Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurements, and Implications, in: *Personnel Psychology* 49 (1996), 1-49, 49.

⁷ vgl. O'Reilly, Charles A., III/Chatman, Jennifer/Caldwell, David F., People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organisation Fit, in: *Academy of Management Journal* 34 (3/1991), 487-516, 487.

⁸ vgl. Vandenberghe, Christian, Organizational Culture, Person-Culture Fit, and Turnover: A Replication in the Health Care Industry, in: *Journal of Organizational Behavior* 20 (1999), 175-184, 175.

⁹ vgl. Chatman, Jennifer A., Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms, in: *Administrative Science Quarterly* 36 (1991), 459-484, 459.

¹⁰ s. O'Reilly, Charles A., III/Chatman, Jennifer/Caldwell, David F., People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organisation Fit, in: *Academy of Management Journal* 34 (3/1991), 487-516.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Organisation, Werte und Kultur

Für die Theorie des *Organizational Culture Profile* und dessen weitere Bearbeitung sind vor allem die genaue Definition der Begriffe Organisation, Werte und Kultur von essentieller Bedeutung.

Als Grundlage der vorliegenden Arbeit wird der institutionelle *Organisationsbegriff* herangezogen, der den Blickwinkel auf das gesamte System, also die Institution lenkt.¹¹ Das Hauptaugenmerk und der Untersuchungsschwerpunkt liegt bei den Unternehmen, ist jedoch nicht prinzipiell darauf beschränkt.

Der Zusammenhang zwischen Organisation und Kultur kann hier in zweierlei Hinsicht gesehen werden. Einerseits kann man davon ausgehen Organisationen *sind* Kulturen, die durch die kollektive soziale Interaktion aller ihrer Mitglieder entstehen, einschließlich dem Management. Die zweite Perspektive besagt Organisationen *haben* Kulturen, die objektiv erfassbar sind und verändert und gestaltet werden können.^{12, 13} Im Folgenden wird eine Kombination beider Sichtweisen angenommen, in der aus der Sicht der Mitarbeiter die Organisationskultur bewertet wird. Diese ist jedoch ebenfalls quantitativ erfassbar und interpretierbar und macht somit einen Versuch der Steuerung und Gestaltung möglich.

Werte werden nach *Rokeach* (1973) definiert als „an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of conduct or end-state of existence.“¹⁴ In diesem Sinne kann man grundlegende Werte als internalisierte, normative Überzeugungen ansehen, die unser Verhalten steuern und lenken. Teilen die Mitglieder einer sozialen Einheit gemeinsame Werte, so formt dies die Basis für soziale Erwartungen und Normen in dieser Einheit. Werden diese weitgehend und in einer größeren

¹¹ vgl. *Schreyögg, Georg/v. Werder, Axel*, Organisation, in: *Schreyögg, Georg* (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 4., völlig neu bearbeitete Auflage 2004, 966-977, 969-970.

¹² vgl. *Jöns, Ingela/Hodapp, Markus/Weiss, Katharina*, Kurzsкала zur Erfassung der Unternehmenskultur, in: *Bungard, Walter* (Hrsg.), Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie (3/2005), 3-10, 3-4.

¹³ vgl. *Weick, Karl E.*, Making Sense of the Organization, Malden/Mass. (Blackwell) Neuauflage 2004, 78.

¹⁴ *Rokeach, Milton*, The Nature of Human Values, New York (Free Press) 1973, 5.

sozialen Gruppierung geteilt kann man sagen, dass ein Wertesystem existiert. Werte werden als Grundlage für die Erforschung von Organisationskultur gesehen, auf denen soziale Erwartungen und damit Normen nur aufsetzen.¹⁵

Auf organisationaler Ebene stellt das Wertesystem eine umfassende und verallgemeinerte Ausrichtung für die angemessenen Verhaltensweisen ihrer Mitglieder sowie für die Aktivitäten und Funktionalität des Systems als ganzes dar.¹⁶ Die organisationalen Werte werden dabei oft als ein Produkt der Gruppe angesehen.¹⁷ Auch wenn nicht alle Mitglieder dieser Gruppe die gleichen Werte schätzen, so ist es doch einer Mehrheit aktiver Mitglieder bewußt, dass ein bestimmter Wert gestützt wird. Ein zentrales Wertesystem oder eine Organisationskultur wird angenommen, wenn eine Menge wesentlicher Werte bezüglich des Verhaltens und der Art und Weise wie die Dinge sind in einer Organisation über Einheiten und Ebenen hinweg geteilt werden.¹⁸

Schein (1995) gibt für die *Kultur* einer Gruppe folgende Definition an:

„Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.“¹⁹

Auf Basis der bekundeten Werte der Mitglieder als Messvariable für die Organisationskultur in dieser Arbeit findet die Analyse auf der zweiten Ebene von *Scheins* Drei-Ebenen-Modell statt.²⁰ Die erste Ebene der unbewussten Grundannahmen ist mit den verwendeten Methoden nicht erfassbar.

¹⁵ vgl. *O'Reilly, Charles A., III/Chatman, Jennifer/Caldwell, David F.*, People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, in: *Academy of Management Journal* 34 (3/1991), 487-516, 492.

¹⁶ vgl. *Chatman, Jennifer A.*, Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit, in: *Academy of Management Review* 14 (3/1989), 333-349, 339.

¹⁷ vgl. *Schein, Edgar H.*, Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt/Main-New York (Campus) 1995, 23.

¹⁸ vgl. *Chatman, Jennifer A.*, Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms, in: *Administrative Science Quarterly* 36 (1991), 459-484, 460.

¹⁹ *Schein, Edgar H.*, Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt/Main-New York (Campus) 1995, 25.

²⁰ vgl. *Schein, Edgar H.*, Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt/Main-New York (Campus) 1995, 29-30.

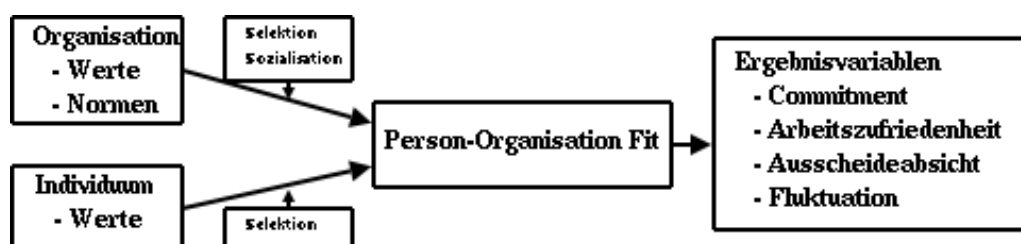
Aus der Perspektive der Organisationskultur, als die von den Organisationsmitgliedern geteilten Werte, Normen und Überzeugungen, die ihr Verhalten steuern, wird Kultur folglich als ein soziales Phänomen, das funktional, erlernbar und wandelbar ist, gesehen.²¹

Chatman (1989) trifft bei Organisationskulturen die Unterscheidung zwischen starken und schwachen Kulturen. Starke Organisationskulturen sind demnach solche, bei denen bestimmte Werte intensiv gehalten und weitgehend geteilt werden. Nur wenn beide Eigenschaften auftreten wird von starken Kulturen gesprochen, da weitverbreitete Werte, die nur gering ausgeprägt sind und intensiv ausgeprägte Werte, die nicht weitgehend geteilt werden weniger von Bedeutung sind. Bei weniger weitverbreiteten Werten auf Organisationsebene könnten es sein, dass diese von einzelnen Gruppen innerhalb der Organisation geteilt werden.²²

2.2 Stimmigkeit von Person und Organisation

2.2.1 Person-Organisation Fit

Die Stimmigkeit von Person und Organisation, im folgenden kurz Person-Organisation Fit genannt, kann man von der Schlussfolgerung verstehen, dass Organisationen Kulturen haben, welche mehr oder weniger attraktiv für bestimmte Typen von Personen sind.²³ *Person-Organisation Fit* ist dabei zu definieren als Übereinstimmung zwischen den Normen und Werten einer Organisation und den individuellen Werten, definiert hier als was eine Person an einer Organisation schätzt, wie z.B. Team-orientiert oder innovativ zu sein (siehe links in Bild 2.1).²⁴



²¹ vgl. *PBild 2.1: Person-Organisation Fit (in Anlehnung an Chatman 1989, 340)*
Einflussfaktoren auf betriebliche Prozesse, München (Herbert Utz) 2003, 10.

²² vgl. Chatman, Jennifer A., Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit, in: Academy of Management Review 14 (3/1989), 333-349, 339 und 341.

²³ vgl. O'Reilly, Charles A., III/Chatman, Jennifer/Caldwell, David F., People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, in: Academy of Management Journal 34 (3/1991), 487-516, 491.

²⁴ vgl. Chatman, Jennifer A., Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms, in: Administrative Science Quarterly 36 (1991), 459-484, 459.

Die individuellen und organisationalen Werte als Grundlage für die Messung der Übereinstimmung heranzuziehen wird durch den Aspekt unterstützt, dass man mit ihnen gleichermaßen die Organisationskultur als auch die individuellen Präferenzen für die Organisation beschreiben kann. Die Übereinstimmung zwischen diesen beiden zu verwenden scheint am nützlichsten zu sein, da beide, Person und Organisation, mit dieser Dimension direkt vergleichbar und aussagekräftig gegenübergestellt werden können und demzufolge die Kommensurabilität der Messgröße maximieren.²⁵

Person-Organisation Fit ist beeinflusst von den organisationalen Werten, die bereits beim Eintritt in die Organisation existieren und von Veränderungen der individuellen Werte, die nach dem Beitritt und während der Mitgliedschaft folgen. Ersteres kann durch gezielte Selektion (Überprüfung der Wertekompatibilität) beeinflusst werden und letzteres ist abhängig vom Sozialisationsprozess, der auch in gewissem Maße beeinflussbar ist (z.B. durch Social Events oder Mentoring).²⁶

Person-Kultur Fit und Person-Organisation Fit werden im weiteren als synonym angesehen, da beide auf der Basis von Werten die Übereinstimmung zwischen Individuen und einer Gruppe oder Organisation bestimmen.²⁷ O'Reilly et al. (1991) postulieren dazu „congruency between an individual's values and those of an organization may be at the crux of person-culture fit.“²⁸

2.2.2 Andere Formen von Person-Umwelt Fit

Vom Konstrukt des Person-Organisation Fit sind andere Formen des Person-Umwelt Fit genau abzugrenzen, um den Fokus der Forschungsarbeit festzulegen.

Person-Beruf Fit zielt, ausgehend von der Annahme das Personen und Berufe eine „Persönlichkeit“ haben, auf die Übereinstimmung dieser Persönlichkeiten zwischen beiden ab. Dies kann dadurch höchstens eine Berufswahl voraussagen, jedoch nicht die Übereinstimmung mit bestimmten Organisationen. *Person-Gruppen Fit* wird definiert als die Kompatibilität einer Person zu seiner Arbeitsgruppe, wobei die Arbeitsgruppe als eine kleine Gruppe von Kollegen bis zu einer Untereinheit der Organisation wie z.B. einer Abteilung gesehen werden kann. Die Unters-

²⁵ vgl. Elfenbein, Hillary A./O'Reilly, Charles A., III, Fitting In: The Effects of Relational Demography and Person-Culture Fit on Group Process and Performance, in: Group & Organization Management 32 (1/2007), 109-142, 112.

²⁶ vgl. Chatman, Jennifer A., Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms, in: Administrative Science Quarterly 36 (1991), 459-484, 460-464.

²⁷ vgl. Kristof, Amy L., Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurements, and Implications, in: Personnel Psychology 49 (1996), 1-49, 5.

²⁸ O'Reilly, Charles A., III/Chatman, Jennifer/Caldwell, David F., People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organisation Fit, in: Academy of Management Journal 34 (3/1991), 487-516, 492.

cheidung ist implizit klar, da gezeigt wurde, dass Untereinheiten andere Normen und Werte haben können als die Organisation in der sie enthalten sind. *Person-Job Fit* ist das am weitesten untersuchte Feld. Job oder Arbeit wird hier als die Tätigkeit und deren Charakteristika verstanden, die im Rahmen des Arbeitsverhältnisses ausgeübt werden soll. Die Übereinstimmung ist also abhängig von der Tätigkeit selbst und nicht der Organisation in der diese Arbeit existiert.²⁹

2.3 Zur Bestimmung von Person-Kultur Fit

Zur Bestimmung des Person-Kultur Fit müssen Mittel gefunden werden, mit denen Personen und Organisationen gleichermaßen gemessen und beschrieben werden können. *O'Reilly et al.* (1991) nennen diesen Ansatz ‚semi-idiographisch‘, da er die relative Ausprägung verschiedener Attribute einzelner Personen mißt, aber gleichzeitig den Vergleich von Person und Organisation zuläßt. Dazu müssen Personen und Organisationen mit einer gemeinsamen Sprache beschrieben werden, da andernfalls versucht würde zwei unterschiedliche Konstrukte gegenüberzustellen, was keine verlässlichen Aussagen hervorbringen kann. Dafür ist eine große Anzahl von Items nötig, um die Eigenschaften von Personen und Organisationen gleichermaßen umfassend und vollständig erfassen zu können.^{30, 31}

Mit diesem Ansatz wählt man nun genau die Eigenschaften aus, die für die zu untersuchende Person besonders charakteristisch sind, denn nicht alle Charakteristika passen zu allen Personen und was den Unterschied zwischen ihnen ausmacht, sind die hervortretenden Eigenschaften jeder Person. Zusätzlich ist es jedoch nötig, Personen vergleichen zu können, auch wenn die Beschreibungen unterschiedlich relevant für sie sind.

Eine Technik, die die Betrachtung dieser beiden Gesichtspunkte der Relevanz und der Vergleichbarkeit erlaubt, ist die Q-Sort Methode nach *Bem/Funder* (1978)³² und *Block* (1978)³³

²⁹ vgl. *Kristof, Amy L.*, Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurements, and Implications, in: *Personnel Psychology* 49 (1996), 1-49, 6-9.

³⁰ vgl. *Caldwell, David F./O'Reilly, Charles A., III*, Measuring Person-Job Fit With a Profile-Comparison Process, in: *Journal of Applied Psychology* 75 (6/1990), 648-657, 648-649.

³¹ vgl. *O'Reilly, Charles A., III/Chatman, Jennifer/Caldwell, David F.*, People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organisation Fit, in: *Academy of Management Journal* 34 (3/1991), 487-516, 490-491.

³² s. *Bem, Daryl J./Funder, David C.*, Predicting More of the People More of the Time: Assessing the Personality of Situations, in: *Psychological Review* 85 (1978), 485-501.

³³ s. *Block, Jack*, The Q-sort Method in Personality Assessment and Psychiatric Research, Palo Alto/CA (Consulting Psychologist Press) 1978.

auf Basis der Q-Methodik von *Stephenson* (1953)³⁴. Auf dieser Grundlage haben *O'Reilly et al.* (1991) einen Ansatz zum Profilvergleich entwickelt, der die Korrelation der beiden Profile von Person und Organisation erlaubt, um daraus den Person-Organisation Fit zu bestimmen.

³⁴ s. *Stephenson, William*, *The Study of Behavior: Q-technique and Its Methodology*, Chicago (Univ. of Chicago Press) 1953.

3 Untersuchungsrahmen und Methodik

3.1 Untersuchungsrahmen

Im Grundlagenteil dieser Arbeit wurden die relevanten Begriffe für das Verständnis des *Organizational Culture Profile*, im einzelnen Organisation, Werte und Kultur, definiert und abgegrenzt (siehe Bild 3.1). Ausgehend von den Werten wurde gezeigt, dass sie als Gruppenprodukt für die Bestimmung der Organisationskultur gut geeignet sind. Im Folgenden wurde genau festgelegt, was hier unter Person-Organisation Fit verstanden wird und abschließend mit dem Ansatz des Profilvergleichs und der Q-Sort Technik die methodischen Grundlagen geschaffen, auf der die kommenden Ausführungen aufbauen.

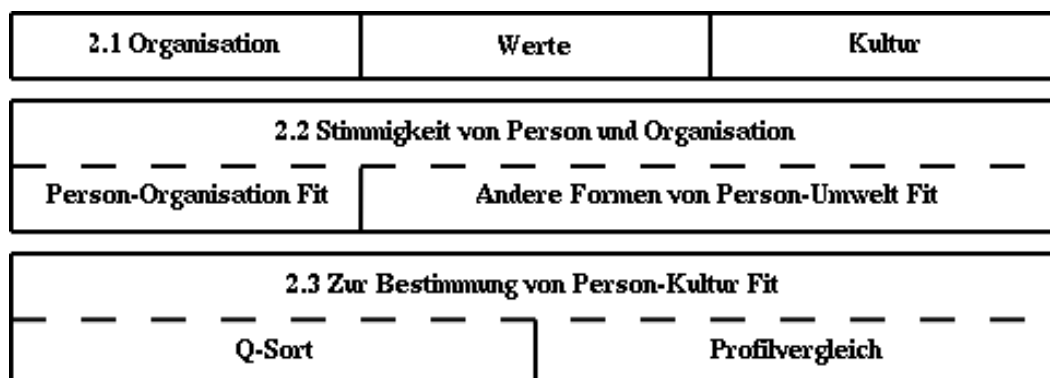


Bild 3.1: Theoretische Grundlagen

Im nun folgenden Hauptteil der Untersuchung wird die Theorie genauer betrachtet und auf die einzelnen Theoriebestandteile eingegangen (siehe Bild 3.2). Im ersten Unterabschnitt wird dazu die Bestimmung der Personen- und Organisationskultur-Profile untersucht, um daraus den Person-Organisation Fit zu berechnen. Die Beziehungen zum Erfolg und der Situation der Unternehmung werden dann dargestellt.

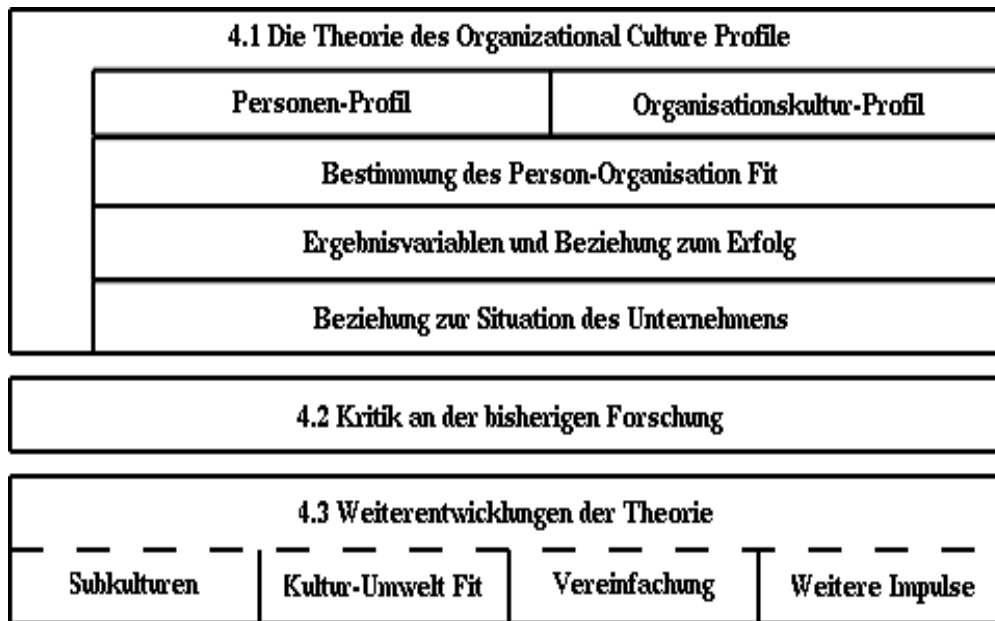


Bild 3.2: Untersuchung

Ausgehend von der Kritik an der bisherigen Forschung werden zum Abschluß einige Weiterentwicklungen der Theorie diskutiert.

3.2 Methodik

Die Methodik der vorliegenden Arbeit stützt sich auf einer eingehenden Literaturrecherche der relevanten Fachliteratur. Dabei wurde versucht die unterschiedlichen Theorierichtungen abzudecken, zu analysieren und besonders relevante Autoren zu identifizieren.

4 Untersuchung

4.1 Die Theorie des Organizational Culture Profile

Das *Organizational Culture Profile* (OCP) wurde entwickelt um Person-Organisation Fit zu messen. Es ist eine quantitative, deskriptive Methode. Im folgenden werden die einzelnen Schritte zur Bestimmung des Person-Organisation Fit dargestellt. Zuerst werden jeweils von den individuellen Präferenzen einer Person und der herrschenden Organisationskultur ein Profil bestimmt. Aus der Korrelation dieser beiden Profile wird dann der Person-Organisation Fit als Kennziffer für jede Person berechnet.

4.1.1 Bestimmung des Personen- und Organisationskultur-Profiles

Das OCP enthält 54 Wertaussagen, die allgemein die individuellen und organisationalen Werte greifbar machen. Diese wurden aus einer intensiven Literaturrecherche von akademischen und praktisch-orientierten Schriften, sowie mehreren Screening-Runden durch Experten ermittelt. Das Ziel ist, sowohl Werte von Personen als auch von Organisationen damit beschreiben zu können. Sie sind neutral formuliert, um gesellschaftlich wünschenswerte Tendenzen zu vermeiden.

Nach der Q-Sort Methode müssen die 54 Items von den befragten Personen in neun Kategorien eingeordnet werden, die zum Beispiel von sehr bis kaum wünschenswert oder von sehr bis kaum charakteristisch reichen. Dabei wird die Anzahl der Items für jede Kategorie vorgeschrieben, sodass die Befragten gezwungen werden, weniger Items in die extremen Kategorien zu sortieren als in die mittleren, neutraleren Kategorien. Das vorgeschriebene Muster ist 2-4-6-9-12-9-6-4-2. Während sie die Items in die Kategorien einordnen, sollen die Befragten bedenken, ob sie nun gerade ihre eigenen Präferenzen beschreiben müssen oder das Wertesystem bzw. die Kultur der zu untersuchenden Organisation.

Um das Profil für die Organisationskultur zu erhalten werden Personen befragt, die mit der Organisation erfahren und gut vertraut sind, die 54 Wertaussagen nach dem Gesichtspunkt der Charakteristik für die Organisation zu sortieren. Zur Messung der individuellen Präferenzen wird

jede Person gefragt, nach der persönlichen Bevorzugung eines jeden Wertes in einer für sie idealen Organisation zu sortieren. Nach diesem Ablauf können getrennte Personengruppen befragt werden, um die individuellen Präferenzen und die Organisationskultur zu bestimmen. Inwieweit die Werte innerhalb der Organisation von den einzelnen Mitgliedern geteilt werden kann anhand der Interkorrelation zwischen den Befragten mittels Spearman-Brown-Formel untersucht werden.³⁵ Für die weitere Berechnung des eigentlichen Person-Organisation Fit wird empfohlen, die Einigkeit der einzelnen Befragten über die Organisationskultur zu bestimmen. Liegt kein gleichgerichtetes Bild über eine Organisationskultur bei ihren Mitgliedern vor, macht es auch wenig Sinn, den Fit der einzelnen Personen zu dieser uneinheitlichen Kultur zu bestimmen. In diesem Fall kann die Einigkeit auf subkultureller Ebene in Untereinheiten der Organisation untersucht werden. Ein Einigkeit auf der individuellen Ebene wird naturgemäß allerdings nicht verlangt.³⁶

Eine implizite Annahme bei der Benutzung des OCP ist, dass das Wertesystem einer Unternehmung in einem einzigen Profil abgebildet werden kann.³⁷ Das Profil einer Organisation wird bestimmt, indem man die Q-Sort Ergebnisse der Befragung für jedes Item mittelt.³⁸

4.1.2 Bestimmung des Person-Organisation Fit

Zu Berechnung der Kennzahl für den Person-Organisation Fit für jede Person wird das Profil der individuellen Präferenzen mit dem Profil der entsprechenden Organisation korreliert.³⁹

O'Reilly et al. (1991) haben für die Organisationskultur durch eine explorative Faktorenanalyse der Ergebnisse mit anschließendem Scree-Test acht Dimensionen identifizieren können. Diese sind 1) Innovation und Risikobereitschaft, 2) Detailorientierung, 3) Ergebnisorientierung, 4) Aggressivität und Wettbewerbsorientierung, 5) Unterstützung, 6) Wachstums- und Belohnungsorientierung, 7) Teamorientierung sowie 8) Entschlussfreudigkeit. Für die individuellen

³⁵ vgl. *O'Reilly, Charles A., III/Chatman, Jennifer/Caldwell, David F.*, People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organisation Fit, in: *Academy of Management Journal* 34 (3/1991), 487-516, 494-496.

³⁶ vgl. *Kristof, Amy L.*, Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurements, and Implications, in: *Personnel Psychology* 49 (1996), 1-49, 13.

³⁷ vgl. *Chatman, Jennifer A.*, Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms, in: *Administrative Science Quarterly* 36 (1991), 459-484, 469.

³⁸ vgl. *Caldwell, David F./O'Reilly, Charles A., III*, Measuring Person-Job Fit With a Profile-Comparison Process, in: *Journal of Applied Psychology* 75 (6/1990), 648-657, 650.

³⁹ vgl. *O'Reilly, Charles A., III/Chatman, Jennifer/Caldwell, David F.*, People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organisation Fit, in: *Academy of Management Journal* 34 (3/1991), 487-516, 496.

Präferenzen konnten unter Beachtung der unterschiedlichen Persönlichkeiten der Befragten unterschiedliche, ideale Organisationskulturen ermittelt und sieben der acht Faktoren bestätigt werden. Dadurch zeigen *O'Reilly et al. (1991)*, dass die den individuellen Präferenzen zugrundeliegenden Dimensionen für unterschiedliche Kulturen aussagekräftig mit den charakteristischen Unterschieden der zugrundeliegenden Persönlichkeiten verknüpft sind. Diese Ergebnisse unterstützen dadurch die diskriminante Validität des OCP. Desweiteren zeigen *O'Reilly et al. (1991)* eine gute Vergleichbarkeit von Kulturen basierend auf den individuellen Präferenzen und den tatsächlichen Organisationsbeschreibungen.⁴⁰

4.1.3 Ergebnisvariablen und Beziehung zum Erfolg

Um den Bezug des Person-Organisation Fit zum Erfolg der Unternehmung festzustellen werden im Zusammenhang mit dem OCP auch verschiedene Ergebnisvariablen gemessen. Dazu zählen Commitment auf den zwei Dimensionen des normativen und des instrumentellen Commitments, die Arbeitszufriedenheit, die Absicht die Organisation zu verlassen und die tatsächliche Fluktuation (siehe Bild 2.1).⁴¹ *O'Reilly et al. (1991)* haben nachgewiesen, dass Person-Organisation Fit ein Jahr nach Beitritt in die Organisation signifikant normatives Commitment (positive Beziehung), Arbeitszufriedenheit (positive Beziehung) und die Absicht die Organisation zu verlassen (negative Beziehung) voraussagen kann. Ein weiteres Ergebnis ist der positive Zusammenhang, 2 Jahre nach Beitritt, von Person-Organisation Fit mit der Wahrscheinlichkeit, dass die Person in der Organisation bleibt.⁴² Das OCP besitzt also prädiktive Validität in Bezug auf die Ergebnisfaktoren und ist organisational brauchbar.⁴³

Die gemessenen Ergebnisvariablen beziehen sich lediglich auf die individuelle Ebene und nicht direkt auf den Unternehmenserfolg. So kann man daraus schließen, dass die Einstellung zur Arbeit und das Commitment einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung haben und das Humankapital der Unternehmung steigern. Eine niedrigere Fluktuation kann einen positiven, allerdings

⁴⁰ vgl. *O'Reilly, Charles A., III/Chatman, Jennifer/Caldwell, David F.*, People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organisation Fit, in: *Academy of Management Journal* 34 (3/1991), 487-516, 502-504.

⁴¹ vgl. *O'Reilly, Charles A., III/Chatman, Jennifer/Caldwell, David F.*, People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organisation Fit, in: *Academy of Management Journal* 34 (3/1991), 487-516, 498-499.

⁴² vgl. *O'Reilly, Charles A., III/Chatman, Jennifer/Caldwell, David F.*, People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organisation Fit, in: *Academy of Management Journal* 34 (3/1991), 487-516, 504-508.

⁴³ vgl. *O'Reilly, Charles A., III/Chatman, Jennifer/Caldwell, David F.*, People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organisation Fit, in: *Academy of Management Journal* 34 (3/1991), 487-516, 502.

auch einen negativen Einfluss ausüben. So kann eine niedrige Fluktuation, genauso wie ein hoher Fit der Mitglieder zu ihrer Organisation, auch negative Auswirkungen, z.B. auf Kreativität, Innovation und Reifung der Organisation, haben.

Neuere Studien gehen genau auf diese Fragestellungen ein und untersuchen die Auswirkungen von Person-Organisation Fit auf organisationaler Ebene. *Kristof* (1996) fasst verschiedene Ansätze zusammen. Auswirkungen von zu vielen Personen vom „richtigen Typ“ können so die „Gefahr der Verdummung“ der Organisation oder der Mangel an Innovation sein. Weiter besteht die Gefahr von gutem Fit in der Betrachtung zu kurzsichtiger Perspektiven, der Unfähigkeit sich an die dynamische Umwelt anzupassen und dem Mangel an Innovation. Es scheint, als ob die Vorzüge auf individueller Ebene auf Kosten der Effektivität des organisationalen Handelns gehen könnten.⁴⁴

Ein Vorschlag zur Lösung dieses Problems besteht darin, dass Person-Organisation Fit ein Ziel für Mitarbeiter auf niedrigeren Hierarchiestufen sein soll, aber Vielfältigkeit der Perspektiven und Kompetenzen bei den Top-Managern verfolgt wird. Wertekonformität im Topmanagement ist jedoch sinnvoll, um eine konsistente Vision für die Zukunft zu verfolgen.⁴⁵

Die Retest-Reliabilität und die Validität der Ergebnisse des OCP wurden durch zahlreiche Studien z.B. in anderen Branchen (Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in den USA⁴⁶ sowie Haushaltswaretransport, Consulting und Post⁴⁷) oder in anderen Branchen und Landeskulturen (Gesundheitswesen in Belgien⁴⁸) repliziert und bestätigt.

4.1.4 Beziehung zur Situation des Unternehmens

Die Situation im Modell des Person-Organisation Fit wird durch die Werte und Normen der Organisation definiert, die zum Zeitpunkt der Messung und Erstellung des Kultur-Profiles

⁴⁴ vgl. *Kristof, Amy L.*, Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurements, and Implications, in: *Personnel Psychology* 49 (1996), 1-49, 29-30.

⁴⁵ vgl. *Kristof, Amy L.*, Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurements, and Implications, in: *Personnel Psychology* 49 (1996), 1-49, 41.

⁴⁶ vgl. *Chatman, Jennifer A.*, Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms, in: *Administrative Science Quarterly* 36 (1991), 459-484, 466-467.

⁴⁷ vgl. *Chatman, Jennifer A./Jehn, Karen A.*, Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?, in: *Academy of Management Journal* 37 (3/1994), 522-553, 529-530.

⁴⁸ vgl. *Vandenbergh, Christian*, Organizational Culture, Person-Culture Fit, and Turnover: A Replication in the Health Care Industry, in: *Journal of Organizational Behavior* 20 (1999), 175-184, 182-183.

vorherrschen. Sie wird also nicht wie zuvor durch die Charakteristika von Tätigkeiten oder Berufen bestimmt, sondern muss auf der Ebene der Organisation ansetzen.⁴⁹

Da Werte und Normen relativ beständig sind und sich im Zeitablauf nur langsam ändern, spiegeln sie nicht zwangsweise die gegenwärtige Situation der Unternehmung in ihrer Umwelt wider, sondern beziehen sich nur auf die internalisierten Überzeugungen ihrer Mitglieder. Es wird hierbei, wie bereits unter Abschnitt 2.1 beschrieben, zwischen starken und schwachen Kulturen, und damit starken und schwachen Situationen, unterschieden. Da es sich um eine rein deskriptive Theorie handelt werden keine Aussagen darüber gemacht, welche Auswirkungen verschiedene Situationen haben könnten.

4.2 Kritik an der bisherigen Forschung

Die meiste Kritik am *Organizational Culture Profile* muss im Zusammenhang mit der Verwendung der Q-Sort Methode zur Datenerhebung geäußert werden, die unter anderem durch ihre ordinale Skala und ipsative Natur die Anwendung vieler statistischer Methoden verhindert.

So entstehen konzeptionelle Mehrdeutigkeiten, da bei der Bildung des Gesamtwertes der Beitrag der einzelnen Items verborgen wird und somit die Wichtigkeit der jeweiligen Items nicht mehr ersichtlich ist.^{50, 51} *Elfenbein/O'Reilly* (2007) stellen dem gegenüber jedoch die Vorteile ihres semi-idiographischen Ansatzes heraus, der, zusätzlich zur Identifikation der nomothetischen Unterschiede zwischen den Individuen, den Forschern auch die Möglichkeit gibt, die Unterschiede in den relativen Rangfolgen für einzelne Q-Sort Items näher zu untersuchen und somit ein noch detaillierteres Bild über deren Bedeutung zu erlangen.⁵² Hier besteht jedoch ein Trade-off: Durch die forcierte Verteilung sind zwar die Profile untereinander vergleichbar, aber ein wirklich idiographischer Ansatz würde es erlauben, die Verteilung anhand des Untersuchungsobjektes variieren zu lassen und somit eine zusätzliche Dimension an Informationen bereitzustellen.⁵³

⁴⁹ vgl. *Chatman, Jennifer A.*, Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit, in: *Academy of Management Review* 14 (3/1989), 333-349, 335 und 336.

⁵⁰ vgl. *Edwards, Jeffrey R.*, The Study of Congruence in Organizational Behavior Research: Critique and a Proposed Alternative, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 58 (1994), 51-100, 70.

⁵¹ vgl. *Kristof, Amy L.*, Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurements, and Implications, in: *Personnel Psychology* 49 (1996), 1-49, 15.

⁵² vgl. *Elfenbein, Hillary A./O'Reilly, Charles A., III*, Fitting In: The Effects of Relational Demography and Person-Culture Fit on Group Process and Performance, in: *Group & Organization Management* 32 (1/2007), 109-142, 119

⁵³ vgl. *Chatman, Jennifer A.*, Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms, in: *Administrative Science Quarterly* 36 (1991), 459-484, 480.

Es tritt ein Informationsverlust ein, da die Richtung des Unterschiedes mit dem Q-Sort Index verloren geht. Q-Sort gibt lediglich die Ähnlichkeit der Gestalt der Profile an, jedoch nicht in welcher Richtung der Unterschied zwischen ihnen auftritt und wie groß der Abstand zueinander ist. Ähnliche Profile mit großen Abweichungen können so einen hohen Q-Sort Wert erzeugen, wohingegen leicht unterschiedliche Profile mit jedoch geringen Abweichungen einen geringen oder gar negativen Q-Sort Wert zur Folge haben.^{54, 55} Problembehaftet in diesem Zusammenhang ist auch die Profilkorrelation, da sie keine Angaben über das Ausmaß der Unterschiede zwischen dem Individuum und der Organisation geben kann. Jedoch ist dieser Nachteil gegenüber einer Likert-Skala abzuwägen unter dem Aspekt, dass Likert-Skalen anfällig für gesellschaftlich erwünschte Tendenzen sind und Werte nicht hierarchisch anordnen.⁵⁶

Die Anwendung der Q-Sort Methode stellt auch ein Hindernis bei der Verwendung des OCP mit großen Stichproben dar, weil aufgrund der Komplexität des Instruments zur korrekten Durchführung oft ein Forscher als Unterstützung bei der Befragung anwesend sein muss.⁵⁷

Ein weiterer Kritikpunkt des OCP ist seine Abhängigkeit von der nordamerikanischen Landeskultur, da es ausschließlich dort entwickelt wurde. Organisationen sind durch ihre Mitglieder stark von der Landeskultur geprägt, die zwischen und innerhalb von Kulturen variieren. Die 54 Items aus dem originalen OCP müssen auf ihre Eignung über diese Grenzen hinweg evaluiert werden. Desweiteren muss die Reliabilität und Validität der von *O'Reilly et al.* (1991) gefunden Dimensionen mittels Faktorenanalyse in anderen, zu untersuchenden Kulturen erst noch einer Prüfung unterzogen werden.

⁵⁴ vgl. *Edwards, Jeffrey R.*, The Study of Congruence in Organizational Behavior Research: Critique and a Proposed Alternative, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 58 (1994), 51-100, 70-71.

⁵⁵ vgl. *Kristof, Amy L.*, Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurements, and Implications, in: *Personnel Psychology* 49 (1996), 1-49, 15-16.

⁵⁶ vgl. *Kristof, Amy L.*, Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurements, and Implications, in: *Personnel Psychology* 49 (1996), 1-49, 16 und 18.

⁵⁷ vgl. *Sarros, James C./Gray, Judy/Densten, Iain L./Cooper, Brian*, The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective, in: *Australian Journal of Management* 30 (1/2005), 159-182, 160.

4.3 Weiterentwicklungen der Theorie

4.3.1 Betrachtung von Subkulturen

Person-Kultur Fit kann sowohl Person-Organisation Fit umfassen, als auch Person-Gruppen Fit, je nachdem wie groß eine Gruppe definiert wird und ob der Fokus der Forschung auf der umfassenderen Organisationskultur oder der Subkultur in einer bestimmten Untereinheit liegt.⁵⁸ *Adkins & Caldwell* (2004) haben die Beziehungen zwischen Person-Gruppen Fit und Person-Organisation Fit, sowie die Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit genauer untersucht. Subkulturen können sich innerhalb verschiedener Funktionsbereiche, nach Beruf, Tätigkeitsfeld oder Hierarchieebene in der Organisation entwickeln. Dabei postulieren sie, dass eine Organisation gleichzeitig sowohl eine starke Gesamtkultur, als auch ausgeprägte Subkulturen haben kann. Es wird unterschieden zwischen zentralen Werten und peripheren Werten der Organisation. Zentrale Werte sind solche, die intensiv geschätzt und mit Maßnahmen durchgesetzt werden; periphere Werte können auch die Kultur bestimmen, werden aber weniger wahrscheinlich sanktioniert. Subkulturen innerhalb einer Organisation basieren nun auf zentralen Werten, die die Kultur der Organisation definieren und aus peripheren Werten, die nicht in der gesamten Organisation geteilt, sondern nur in der Untereinheit geschätzt werden.⁵⁹

Mit Hilfe des OCP zur Bestimmung von Profilen der Organisationskultur, der Subkulturen und der individuellen Präferenzen konnten *Adkins & Caldwell* (2004) feststellen, dass es interpretierbare Unterschiede gibt zwischen den unterschiedlichen Subkulturen und der Organisationskultur und dass der Fit zur Gruppe höher sein kann als zur gesamten Organisation.⁶⁰ In Organisationen mit mehreren unterschiedlichen Subkulturen hat bereits *Kristof* (1996) einen relativ niedrigeren Einfluss von Person-Organisation Fit auf die individuellen Ergebnisvariablen angenommen.⁶¹

⁵⁸ vgl. *Elfenbein, Hillary A./O'Reilly, Charles A., III*, Fitting In: The Effects of Relational Demography and Person-Culture Fit on Group Process and Performance, in: *Group & Organization Management* 32 (1/2007), 109-142, 111.

⁵⁹ vgl. *Adkins, Bryan/Caldwell, David*, Firm or Subgroup Culture: Where Does Fitting In Matter Most?, in: *Journal of Organizational Behavior* 25 (2004), 969-978, 969-970.

⁶⁰ vgl. *Adkins, Bryan/Caldwell, David*, Firm or Subgroup Culture: Where Does Fitting In Matter Most?, in: *Journal of Organizational Behavior* 25 (2004), 969-978, 976.

⁶¹ vgl. *Kristof, Amy L.*, Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurements, and Implications, in: *Personnel Psychology* 49 (1996), 1-49, 32-33.

4.3.2 Kultur-Umwelt Fit

Chatman & Jehn (1994) betrachten die Unterschiede zwischen den Organisationskulturen auf einer höheren Ebene, zwischen und innerhalb von Branchen. Sie stellen die Beziehung der Organisationskultur zur Unternehmensumwelt dar und unterscheiden dabei zwischen einer Branchenkultur und den Auswirkungen von Branchencharakteristika auf die Organisationskultur. Sie gehen davon aus, dass sich Organisationskulturen der einzelnen Unternehmen auch in stark homogenen Branchen voneinander unterscheiden.⁶² Als Ergebnis der Untersuchung bestätigten sich sechs der sieben Dimensionen des OCP. Es wurde außerdem nachgewiesen, dass diese Dimensionen auch für viele heterogene Organisationen generalisierbar und über Organisationen und Branchen hinweg anwendbar sind. Weiter fanden *Chatman & Jehn* (1994) Unterstützung für die Hypothese, dass sich die Dimensionen der Organisationskultur größer zwischen Branchen unterscheiden als zwischen Unternehmen in der gleichen Branche.^{63, 64}

4.3.3 Vereinfachungen der Handhabung des OCP

Sarros et al. (2005) haben, ausgehend von der bereits gekürzten Version nach *Cable & Judge* (1997)⁶⁵ bestehend aus 40 Items, den OCP weiter modifiziert, indem sie eine Likert-Skala für das einfachere Ausfüllen des Fragebogens benutzt haben, um so den Forscher als Hilfesteller entbehrlich zu machen. In dieser veränderten Version mussten die Befragten die 40 Wertaussagen nach der Frage ‚To what extent is your organization recognized for its ...‘ mit einer fünf-stufigen Likert-Skala bewerten (1=Not At All, 2=Minimally, 3=Moderately, 4=Considerably und 5=Very Much).⁶⁶

Ziel der Untersuchung war es, die Organisationskultur aus der Perspektive von Managern und leitenden Angestellten mit einer großen Stichprobe über ganz Australien zu untersuchen und gleichzeitig ein benutzerfreundliches und vielseitiges Instrument zu schaffen.⁶⁷

⁶² vgl. *Chatman, Jennifer A./Jehn, Karen A.*, Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?, in: *Academy of Management Journal* 37 (3/1994), 522-553, 523.

⁶³ vgl. *Chatman, Jennifer A./Jehn, Karen A.*, Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?, in: *Academy of Management Journal* 37 (3/1994), 522-553, 534 und 537-538.

⁶⁴ vgl. *Scholz, Christian*, Strategische Organisation. Multiperspektivität und Virtualität, Landsberg/Lech (mi, Verl. Moderne Industrie) 2., überarb. Aufl. 2000, 272-273.

⁶⁵ s. *Cable, Daniel M./Judge, Timothy A.*, Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions, in: *Journal of Applied Psychology* 82 (4/1997), 546-561.

⁶⁶ vgl. *Sarros, James C./Gray, Judy/Densten, Iain L./Cooper, Brian*, The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective, in: *Australian Journal of Management* 30 (1/2005), 159-182, 164.

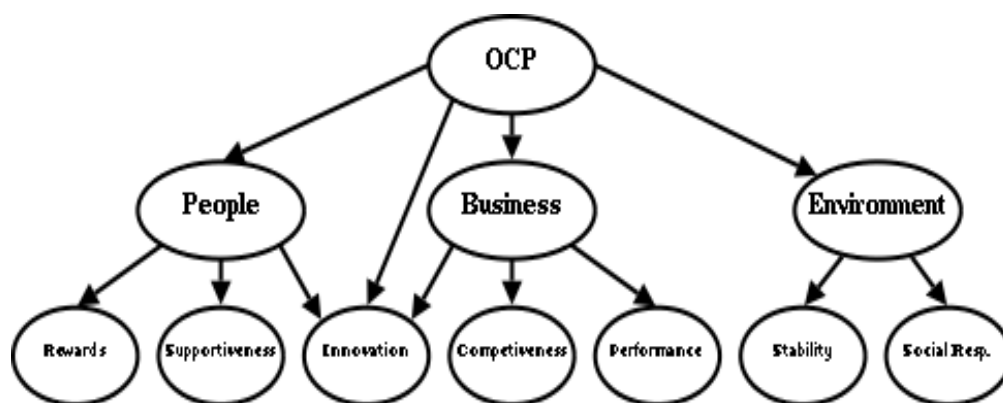


Bild 4.1: Faktorenmodell (nach Sarros et al. 2005, 172)

Zur Identifikation der Faktoren setzen Sarros et al. (2005) im Gegensatz zum originalen OCP die konfirmatorische Faktorenanalyse (CFA) ein, um die Bestimmung der Inhalts- und Konstruktvalidität zu verbessern.⁶⁸ Demnach konnten sie für das überarbeitete OCP mit interner Reliabilität und Validität sieben Faktoren mit insgesamt 28 Items identifizieren, die das beste Ergebnis in einem Modell mit übergeordneten Faktoren hatten (dargestellt in Bild 4.1). Diese Studie ist dabei auf zwei neue Faktoren gekommen, Stabilität und soziale Verantwortung, die beide auf der höheren Ebene ‚Umwelt‘ als ebenfalls neuer externer Faktor laden. Desweiteren spielt Innovation als Faktor eine zentrale Rolle.⁶⁹

4.3.4 Weitere Impulse

Einen nächsten sinnvollen Schritt in der Erforschung von Organisationskulturen, nachdem die Struktur weitgehend ergründet ist, stellt die Untersuchung dynamischer Aspekte in der Entwicklung von Organisationskulturen dar. Das OCP eignet sich sehr gut für diese Analyse. Indem mehrere Profile einer Organisation über den Zeitablauf hinweg aufgestellt und verglichen werden, kann eine Langzeitstudie Aufschluß über die Veränderungen von Kulturen, aber auch den individuellen Präferenzen und somit dem Fit, geben. Eine tiefgründigere Analyse der enthaltenen Items kann zusätzlich die eingetretenen Veränderungen detailliert ausfindig machen.

⁶⁷ vgl. Sarros, James C./Gray, Judy/Densten, Iain L./Cooper, Brian, The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective, in: Australian Journal of Management 30 (1/2005), 159-182, 160.

⁶⁸ vgl. Sarros, James C./Gray, Judy/Densten, Iain L./Cooper, Brian, The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective, in: Australian Journal of Management 30 (1/2005), 159-182, 164.

⁶⁹ vgl. Sarros, James C./Gray, Judy/Densten, Iain L./Cooper, Brian, The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective, in: Australian Journal of Management 30 (1/2005), 159-182, 177-178.

5 Ergebnisse

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Das *Organization Culture Profile* ist heutzutage eines der bedeutendsten Instrumente zur Messung von Organisationskulturen.⁷⁰ Basierend auf einer Literaturrecherche von 18 Kulturmessmethoden, die zwischen 1975 und 1992 veröffentlicht wurden, identifizierten *Ashkanasy, Broadfoot und Falkus* (2000) das OCP als eines der wenigen Instrumente mit Detailangaben über Reliabilität und Validität.⁷¹ Diese wurden durch verschiedene Replikationsstudien in anderen Branchen und Landeskulturen bestätigt. Trotz hoher Aussagekraft und Verlässlichkeit wurde versucht, das OCP in der Handhabung zu vereinfachen und einige Nachteile zu überwinden. Dieser überarbeiteten Version von *Sarros et al.* (2005) fehlt es allerdings an der Überprüfung durch die Fachliteratur.

Der Beitrag dieser Arbeit ist es, die verschiedenen kulturellen Ebenen aufzuzeigen, die sich ebenfalls mit dem OCP erfassen lassen. So wurde, neben der organisationalen Ebene, die Auswirkungen von Subkulturen auf individuelle Ergebnisvariablen gezeigt und festgestellt, dass Fit zur Gruppe höher sein kann als zur ganzen Organisation. Auf der höheren Ebene von Kultur und Umwelt wurde gezeigt, dass es zwischen den Branchen größere Unterschiede gibt, als zwischen Organisationen innerhalb einer Branche. Darauf aufbauend wurde als nächster wichtiger Schritt die Erforschung der Entwicklungspfade von Organisationskulturen mit Hilfe des OCP identifiziert.

5.2 Implikationen für Forschung und Praxis

Als verlässliches Instrument kann auf dem OCP weitere Forschung aufbauen. Jedoch ist es nötig, den Einfluss von Branchen und Landeskulturen, auch über verschiedene Sektoren hinweg, auf den

⁷⁰ vgl. *Sarros, James C./Gray, Judy/Densten, Iain L./Cooper, Brian*, The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective, in: *Australian Journal of Management* 30 (1/2005), 159-182, 160.

⁷¹ vgl. *Ashkanasy, Neal M./Broadfoot, Lyndelle E./Falkus, Sarah*, Questionnaire Measures of Organizational Culture, in: *Ashkanasy, Neal M./Peterson, Celeste P. M./Wilderom, Mark F.* (Hrsg.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Thousand Oaks/CA (Sage) 2000, 131-145, 139.

Person-Organisation Fit und dessen Ergebnisvariablen getrennt zu untersuchen. Ein weiterer Ansatzpunkt ist die Frage, ob sich die Werte der Mitglieder nach Beitritt im Zeitablauf an die Organisation anpassen oder umgekehrt, z.B. bei einer großen Gruppe von Neulingen.

Das Aufstellen des rein deskriptiven Profils der eigenen Organisationskultur hilft dem Management, die Zusammenhänge und Zusammensetzung des Wertesystems im Unternehmen zu verstehen und zu versuchen es lenken und steuern zu können. Bei der Einstellung neuer Mitglieder muss die Personalabteilung verstärkt auf die Stimmigkeit der Werte der Bewerber mit dem Unternehmen achten. Dies zahlt sich vor allem bei langfristiger Karriereplanung aus. Um die Entstehung unerwünschter Subkulturen zu verhindern, müssen Unternehmensziele und Werte deutlich betont und kommuniziert werden, sodass eine unternehmensweite Kultur entstehen kann. Besondere Relevanz erhält dieses Instrument vor dem Hintergrund von Fusionen & Akquisitionen, bei denen es essentiell wichtig ist, die Kulturkompatibilität der beiden Unternehmen zu ermitteln.

5.3 Ausblick

Durch die zunehmende Virtualisierung von unternehmerischen Tätigkeiten und die damit einhergehende Konzentration auf die Kernkompetenzen werden Kultur und andere weiche Faktoren eine noch größere Beachtung erhalten. Teamorientierung, Kommunikation und räumliche Verteilung verbunden mit eigenverantwortlich arbeitenden Mitarbeitern machen eine starke unternehmensweite Kultur wichtiger denn je. Bei steigender Internationalisierung wird trotz begleitender Globalisierung die jeweilige Landeskultur für global agierende Unternehmen eine große Rolle spielen.

Literaturverzeichnis

- Adkins, Bryan/Caldwell, David*, Firm or Subgroup Culture: Where Does Fitting In Matter Most?, in: *Journal of Organizational Behavior* 25 (2004), 969-978.
- Ashkanasy, Neal M./Broadfoot, Lyndelle E./Falkus, Sarah*, Questionnaire Measures of Organizational Culture, in: *Ashkanasy, Neal M./Peterson, Celeste P. M./Wilderom, Mark F.* (Hrsg.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Thousand Oaks/CA (Sage) 2000, 131-145.
- Bem, Daryl J./Funder, David C.*, Predicting More of the People More of the Time: Assessing the Personality of Situations, in: *Psychological Review* 85 (1978), 485-501.
- Blake, Robert R./Mouton, Jane S.*, *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Houston (Gulf) 1964.
- Block, Jack*, *The Q-sort Method in Personality Assessment and Psychiatric Research*, Palo Alto/CA (Consulting Psychologist Press) 1978.
- Cable, Daniel M./Judge, Timothy A.*, Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions, in: *Journal of Applied Psychology* 82 (4/1997), 546-561.
- Caldwell, David F./O'Reilly, Charles A., III*, Measuring Person-Job Fit With a Profile-Comparison Process, in: *Journal of Applied Psychology* 75 (6/1990), 648-657.
- Chatman, Jennifer A.*, Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit, in: *Academy of Management Review* 14 (3/1989), 333-349.
- Chatman, Jennifer A.*, Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms, in: *Administrative Science Quarterly* 36 (1991), 459-484.
- Chatman, Jennifer A./Jehn, Karen A.*, Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?, in: *Academy of Management Journal* 37 (3/1994), 522-553.
- Edwards, Jeffrey R.*, The Study of Congruence in Organizational Behavior Research: Critique and a Proposed Alternative, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 58 (1994), 51-100.

- Elfenbein, Hillary A./O'Reilly, Charles A., III*, Fitting In: The Effects of Relational Demography and Person-Culture Fit on Group Process and Performance, in: *Group & Organization Management* 32 (1/2007), 109-142.
- Jöns, Ingela/Hodapp, Markus/Weiss, Katharina*, Kurzsкала zur Erfassung der Unternehmenskultur, in: *Bungard, Walter* (Hrsg.), *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie* (3/2005), 3-10.
- Kristof, Amy L.*, Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurements, and Implications, in: *Personnel Psychology* 49 (1996), 1-49.
- O'Reilly, Charles A., III/Chatman, Jennifer/Caldwell, David F.*, People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organisation Fit, in: *Academy of Management Journal* 34 (3/1991), 487-516.
- Poech, Angela*, Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Eine empirische Analyse zur Diagnose kultureller Einflussfaktoren auf betriebliche Prozesse, München (Herbert Utz) 2003.
- Rokeach, Milton*, *The Nature of Human Values*, New York (Free Press) 1973.
- Sarros, James C./Gray, Judy/Densten, Iain L./Cooper, Brian*, The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective, in: *Australian Journal of Management* 30 (1/2005), 159-182.
- Schein, Edgar H.*, *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*, Frankfurt/Main-New York (Campus) 1995.
- Scholz, Christian*, *Strategische Organisation. Multiperspektivität und Virtualität*, Landsberg/Lech (mi, Verl. Moderne Industrie) 2., überarb. Aufl. 2000.
- Schreyögg, Georg/v. Werder, Axel*, *Organisation*, in: *Schreyögg, Georg* (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 4., völlig neu bearbeitete Auflage 2004, 966-977.
- Stephenson, William*, *The Study of Behavior: Q-technique and Its Methodology*, Chicago (Univ. of Chicago Press) 1953.
- Vandenberghe, Christian*, Organizational Culture, Person-Culture Fit, and Turnover: A Replication in the Health Care Industry, in: *Journal of Organizational Behavior* 20 (1999), 175-184.
- Weick, Karl E.*, *Making Sense of the Organization*, Malden/Mass. (Blackwell) Neuauflage 2004.