



Culture Eats Strategy (and Leadership) for Breakfast

Dr. Sebastian Kunert & Emily Buber

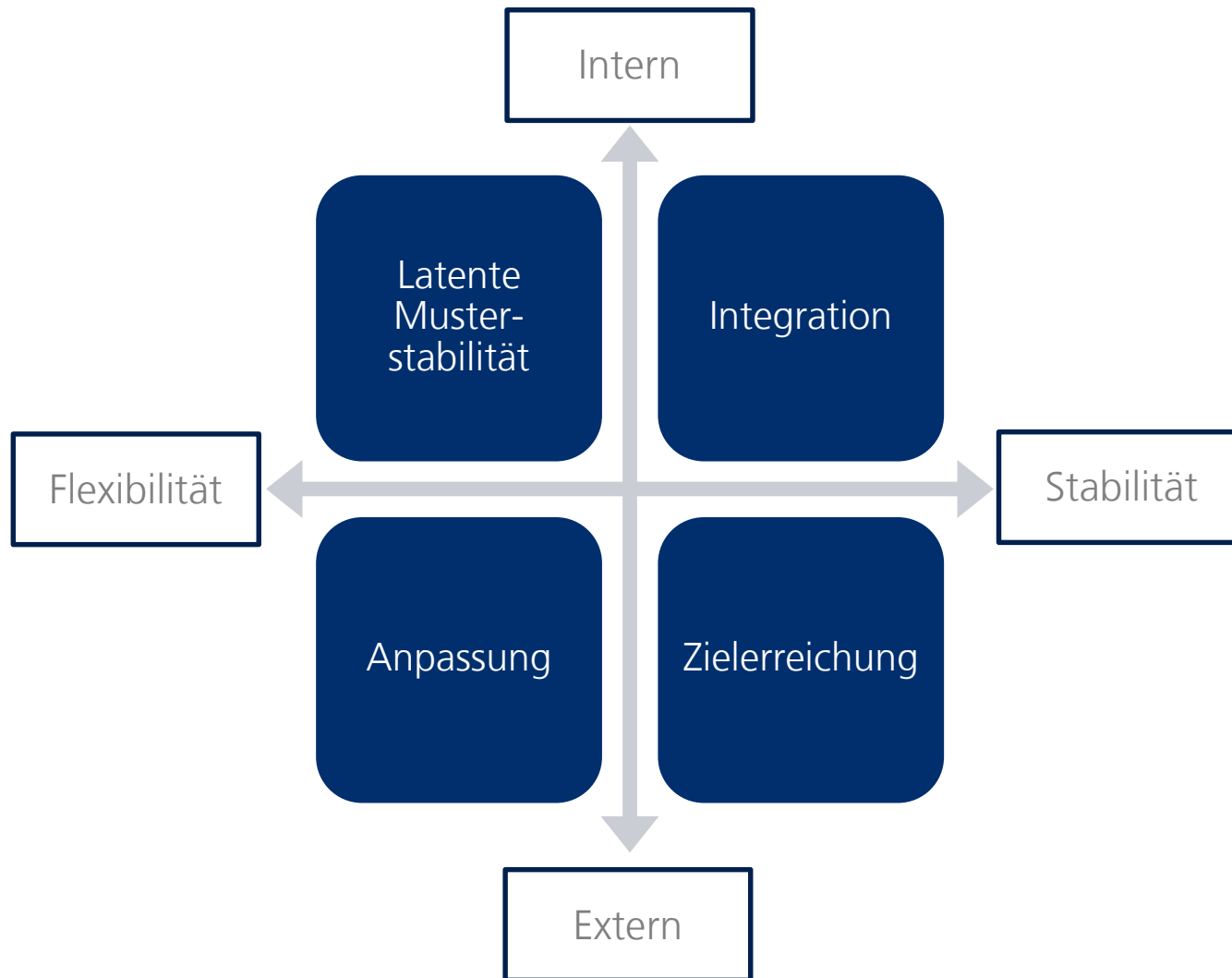


Theorie der Organization

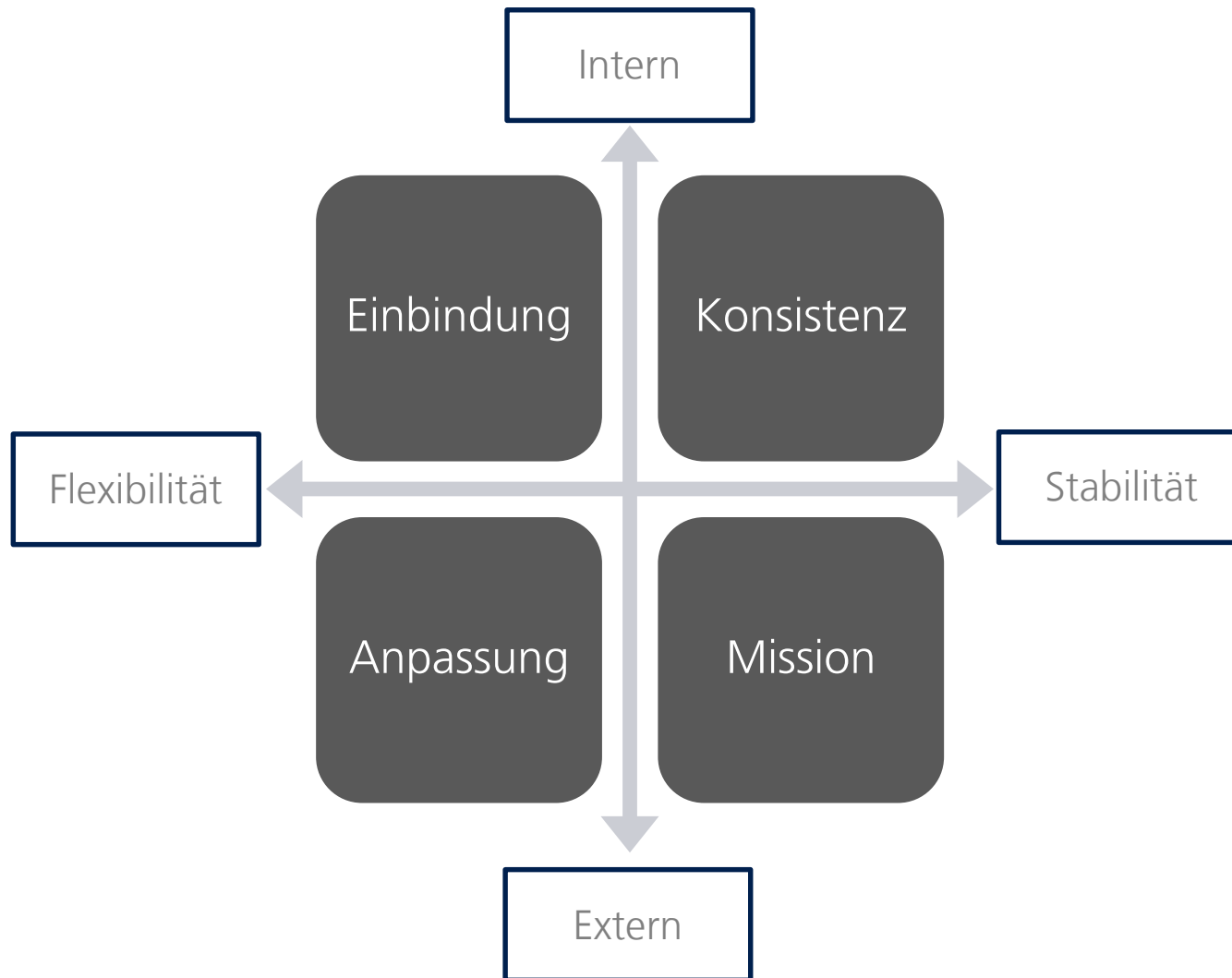


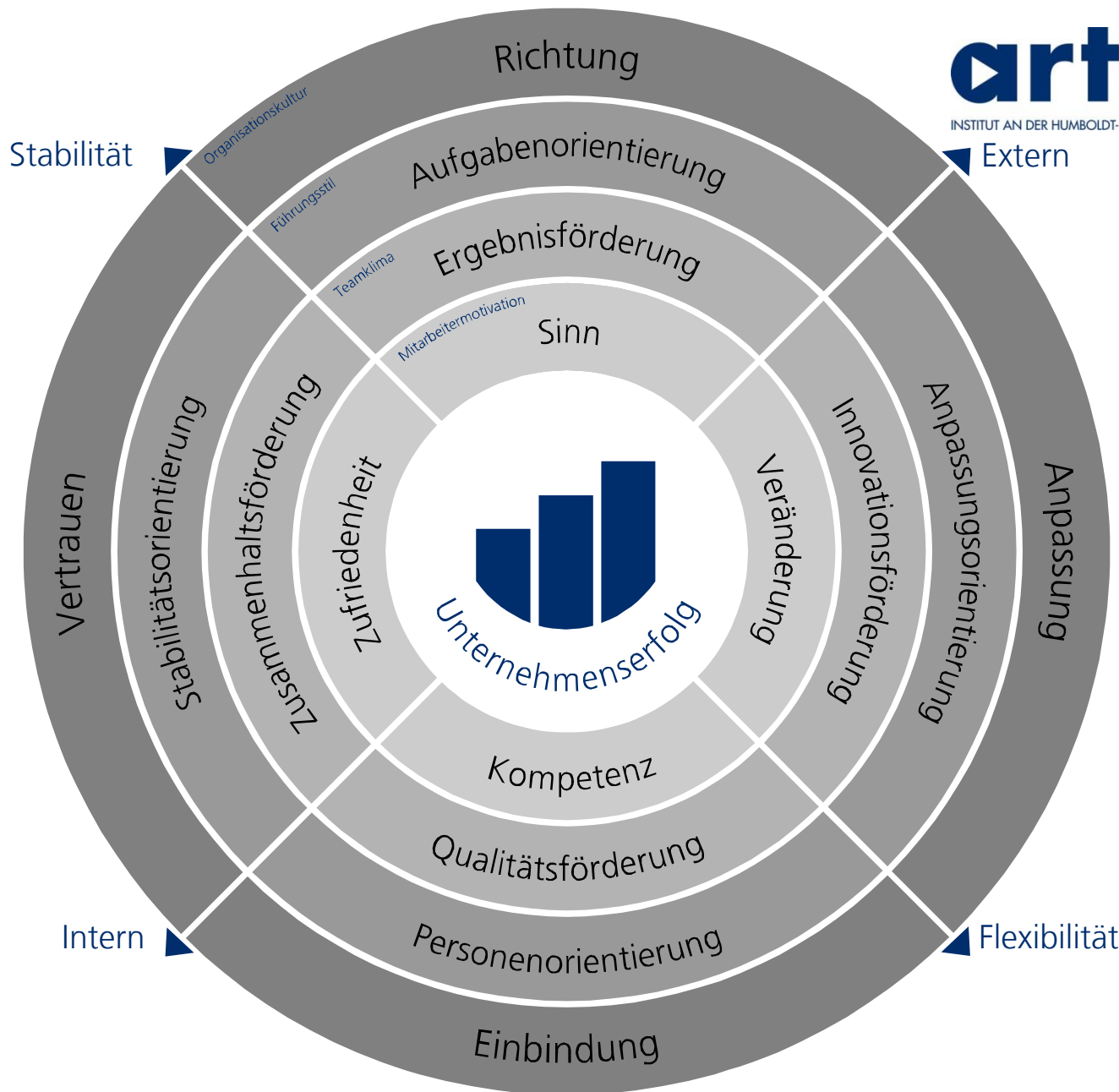
Talcott Parsons
1902-1979

Theorie der Organization



Theorie der Organization

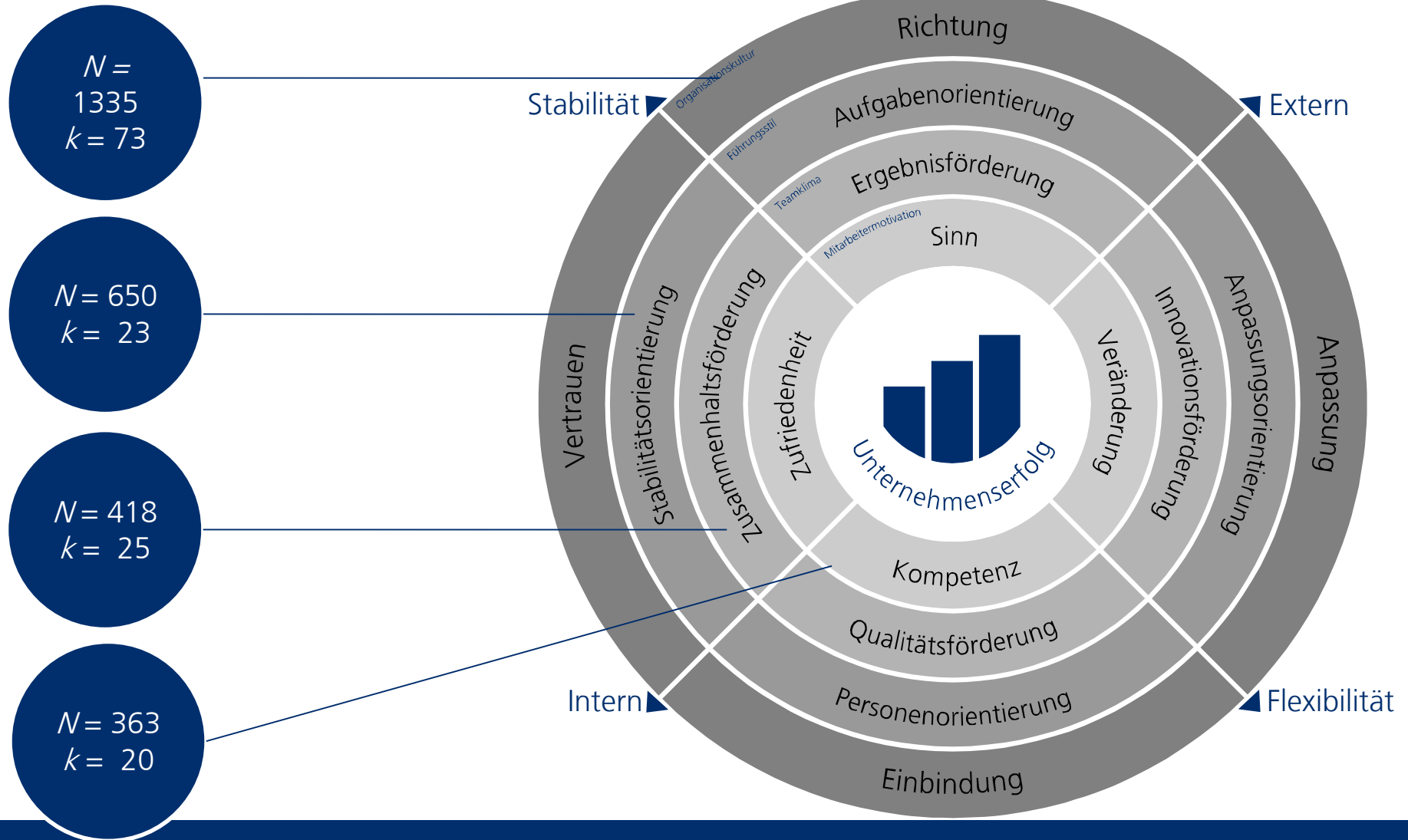






<http://artop365.de/befragung/index.php/252221?lang=de>

Skalenübersicht





Themenfelder

Uncategorized

Coaching

Führung



Das modulare Inventar zur Organisationsdiagnose (modul-or)

20. April 2016

- Dr. Sebastian Kunert



Frage 1

Hat Kultur einen Einfluss auf Organisationserfolg?

Definition Organisationskultur

Denison (1990) defines *organisational culture* as:

“the underlying values, beliefs and principles that serve as a foundation for an organisation’s management system as well as the set of management practices and behaviours that both exemplify and reinforce those basic principles.”

8 Items:

- Der wirtschaftliche Erfolg
- Die Effizienz der Aufgabenerledigung
- Die Qualität unserer Produkte / Dienstleistungen
- Die Marktposition
- Das Image
- Die Innovationsfähigkeit
- Die Arbeitsplatzsicherheit
- Die Arbeitsbedingungen

Frage 1 - Ergebnisse

Table 1: Correlation matrix of variables for organizational culture

	1.1	1.2	1.3	1.4	5
1.1 Course	1				
1.2 Adaptation	.49	1			
1.3 Participation	.6	.47	1		
1.4 Trust	.62	.48	.61	1	
5 Organizational Performance	.45	.36	.44	.45	1

Frage 1 - Literatur

Brown, Schmied & Tarondeau (2002):
Meta-Analyse: Wirkung ist ausnahmslos nachweisbar, selbst bei variierenden Definitionen

Frage 2

Hat Führung einen Einfluss auf Organisationserfolg?

Frage 2 - Ergebnisse

Table 2: Correlation matrix of variables for leadership styles

	2.1	2.2	2.3	2.4	5
2.1 Task orientation	1				
2.2 Adaptation orientation	.68	1			
2.3 People orientation	.76	.66	1		
2.4 Stability Orientation	.81	.63	.75	1	
5 Organizational Performance	.4	.4	.4	.42	1

Frage 2 - Literatur

DeRue, Nahrgang, Wellmann, & Humphrey (2011):
Meta-Analyse: Wirkung ist vielfach nachweisbar, selbst bei variierenden Definitionen und verschiedenen Outcome-Variablen

Rosing, Frese & Bausch (2011), Blake & Mouton (1964), Tushman & O'Reilly (1996), Wang & Rafiq (2014):

Der situationsspezifische Einsatz verschiedener Führungsstile ist mehrfach als erfolgversprechendsten nachgewiesen worden.

Quinn (1988), Hooijberg (1996):

Das Parsons-Modell eignet sich bestens, verschiedene Führungsstile abzubilden.

Frage 3

Was hat den größeren Effekt? Kultur oder Führung?

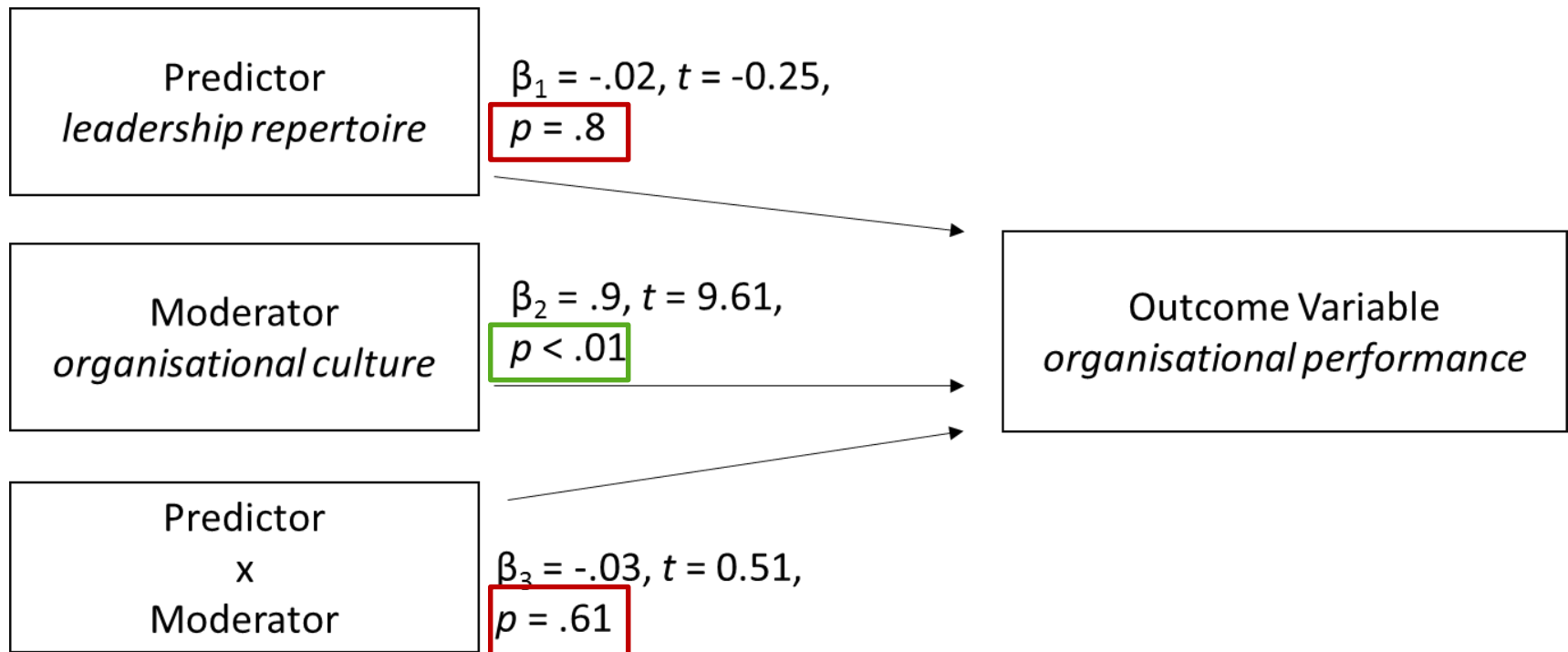
Frage 3 - Ergebnisse

Multiple Regression ($R^2 = .3$):

- Organisationskultur ($\beta = .5$, $t = 4.8$, $p < .01$)
- Führung ($\beta = .07$, $t = 0.68$, $p = .5$)

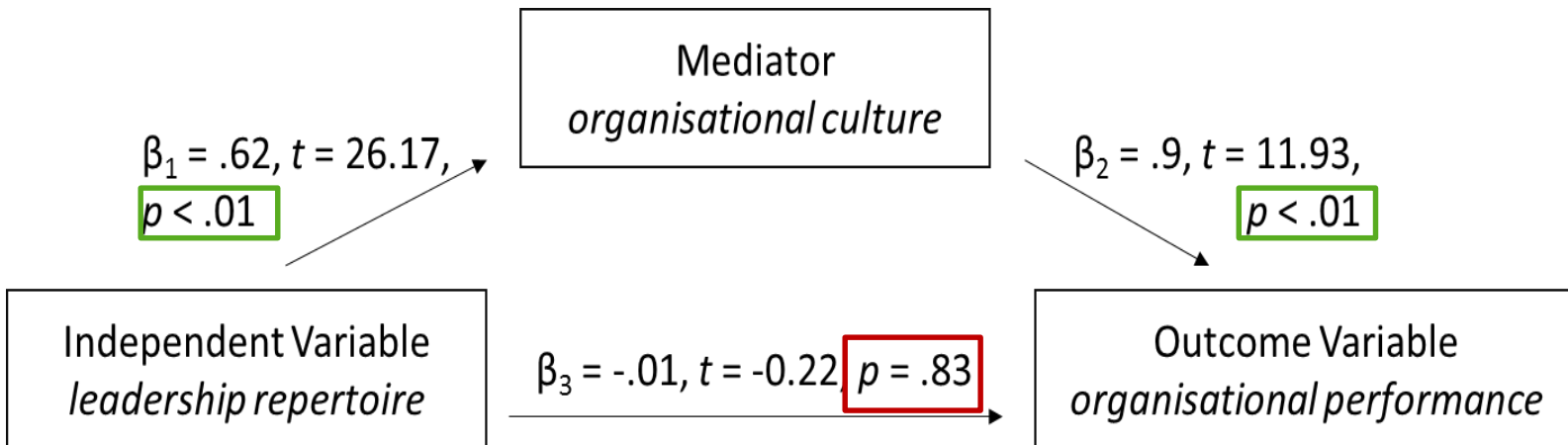
Frage 3 - Ergebnisse

Moderatoranalyse ($R^2 = .37$):



Frage 3 - Ergebnisse

Mediatoranalyse ($R^2 = .56$):



Frage 3 - Literatur

Ogbonna & Harris, 2000; Parry & Proctor-Thomson, 2003:

Mediatoreffekt von Kultur auf Führung

Lok & Crawford (2004):

Interkulturelle Studie: Organisationskultur & Führung tragen zu Zufriedenheit & Commitment bei; kein Zusammenhang zwischen Werten und Führungsstil

O'Reilly et al. (2014):

Zusammenhang zwischen Managerpersönlichkeit und Organisationskultur

Lau & Ngo (2004):

Kein Zusammenhang zwischen Managerpersönlichkeit und Organisationskultur

Frage 4

Welche der vier Analyseebenen (Kultur, Führung, Teamklima, Mitarbeitermotivation) wirkt am stärksten auf den Organisationserfolg?

Frage 4 - Ergebnisse

Multiple Regression ($R^2 = .32$):

- Organisationskultur ($\beta = .31$, $t = 4.11$, $p < .01$)
- Führungsstil ($\beta = -.09$, $t = -1.25$, $p = .21$)
- Teamklima ($\beta = .1$, $t = 1.49$, $p = .19$)
- Mitarbeitermotivation ($\beta = .32$, $t = 5.82$, $p < .01$)

Frage 4 - Literatur

Parsons (1951, 1961):

“Es gibt nur zwei relevante Level:

- Das psychologische System (Menschen) und
- das soziale System (Organisation).

Alle anderen Level sind nur Variationen davon mit geringer Relevanz.”

Frage 5

Unterscheiden sich Unternehmen aus verschiedenen Branchen?

Frage 5 - Ergebnisse

Samples	B <i>(95% confidence intervals)</i>	SE B	β	t	p
Technology sample	0.57 (0.41, 0.75)	0.09	.39	6.66	< .01
Organizational culture Non-technology sample	0.87 (0.77, 0.96)	0.05	.55	18.6	< .01

Frage 5 - Ergebnisse

Samples	B	SE B	β	t	p
	<i>(95% confidence intervals)</i>				
Technology sample	0.49 (0.37, 0.77)	0.1	.44	5.69	< .01
Leadership Repertoire	Non-technology sample	0.56 (0.45, 0.66)	0.05	.46	10.34 < .01

Frage 5 - Literatur

Damanpour (1991):

Metastudien: Keine signifikanten Unterschiede zwischen Unternehmen aus verschiedenen Industriezweigen

Wang & Rafiq (2014):

Weder Unterschiede zwischen Industrien, noch zwischen Nationen

Scholl, W., Schmelzer, F., Kunert, S., Bedenk, S., Hüttner, J., Pullen, J. C. & Tirre, S. (2014). Mut zu Innovationen – Impulse aus Forschung, Beratung und Ausbildung. Berlin: Springer.

Kunert, S. (2016). Kultur fördert Innovationen - Organisationsdiagnostik im Zeiten des New Work. *Wirtschaftspsychologie aktuell* (2), S. 55 - 57.

Kunert, S. & Buber, E. (2017). Culture beats leadership – first insights of the modul_or. In: I. Bitran, S. Conn, K.R.E. Huizingh, O. Kokshagina, M. Torkkeli & M. Tynnhammar. *Proceedings of XXVIII ISPIIM Innovation Conference in Vienna on 18-21 June*.

Kunert, S. (Ed.) (2018). *Strategies in Failure Management - scientific insights, case studies and tools*. Heidelberg: Springer.

Kunert, S. (2018). Mastering uncertainty with the Competing Values Framework - insights from multilevel research on employee motivation, team climate, leadership style, and organizational culture. Vortrag auf der International conference on Creating uncertainty: Benefits for individuals, teams, and organizations. Ascona, Switzerland, July 1-5.