

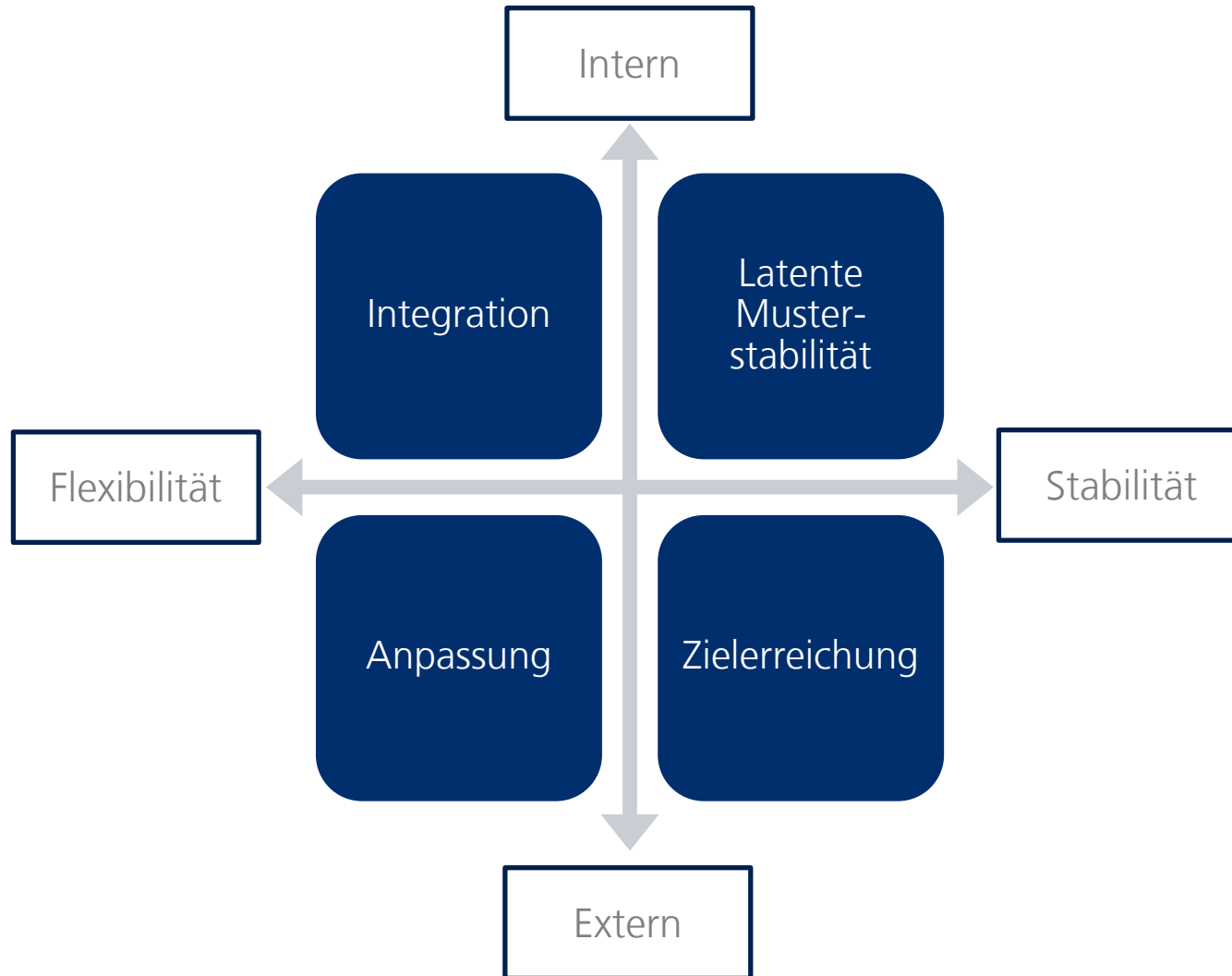


# Culture Eats Leadership for Breakfast

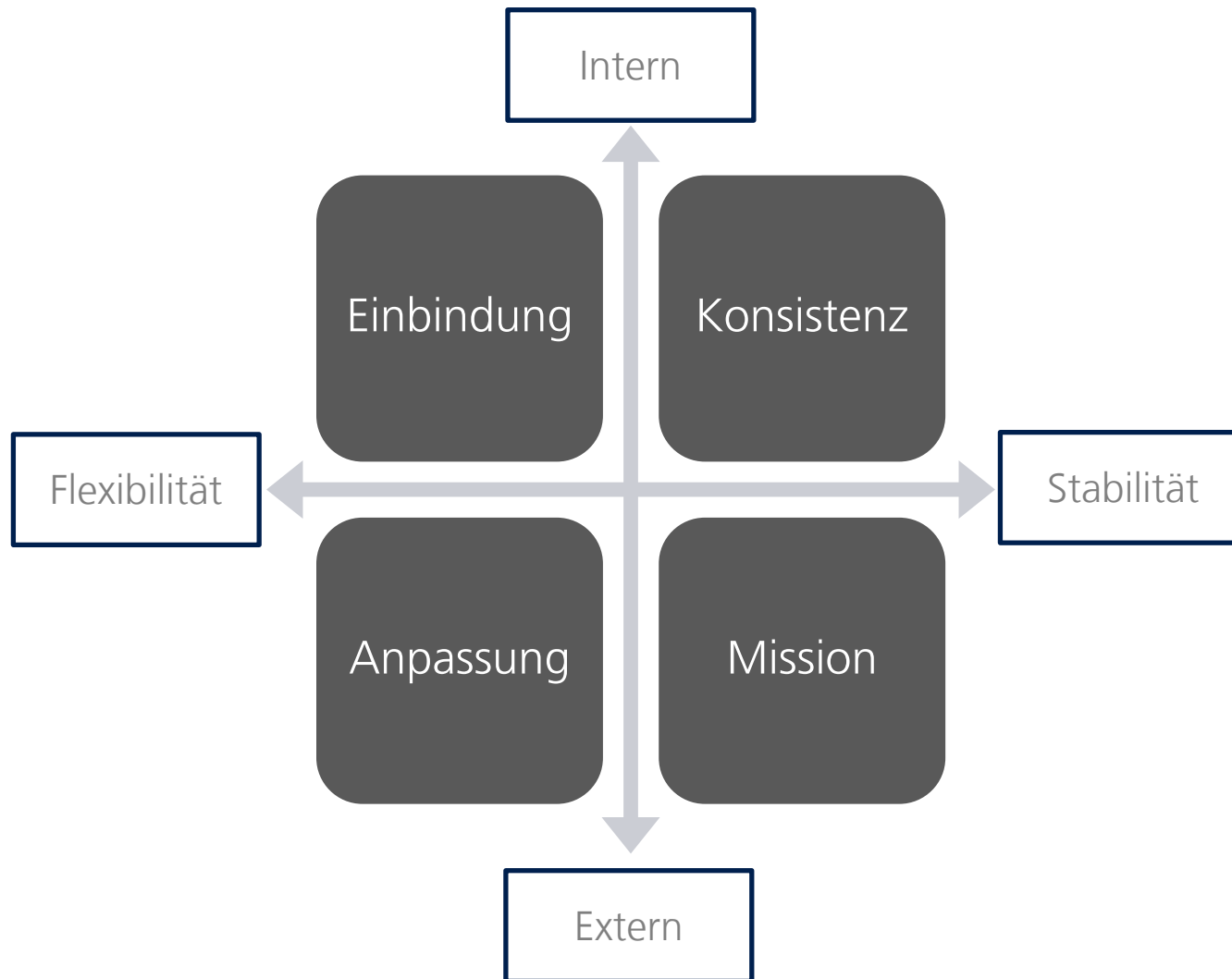
Dr. Sebastian Kunert

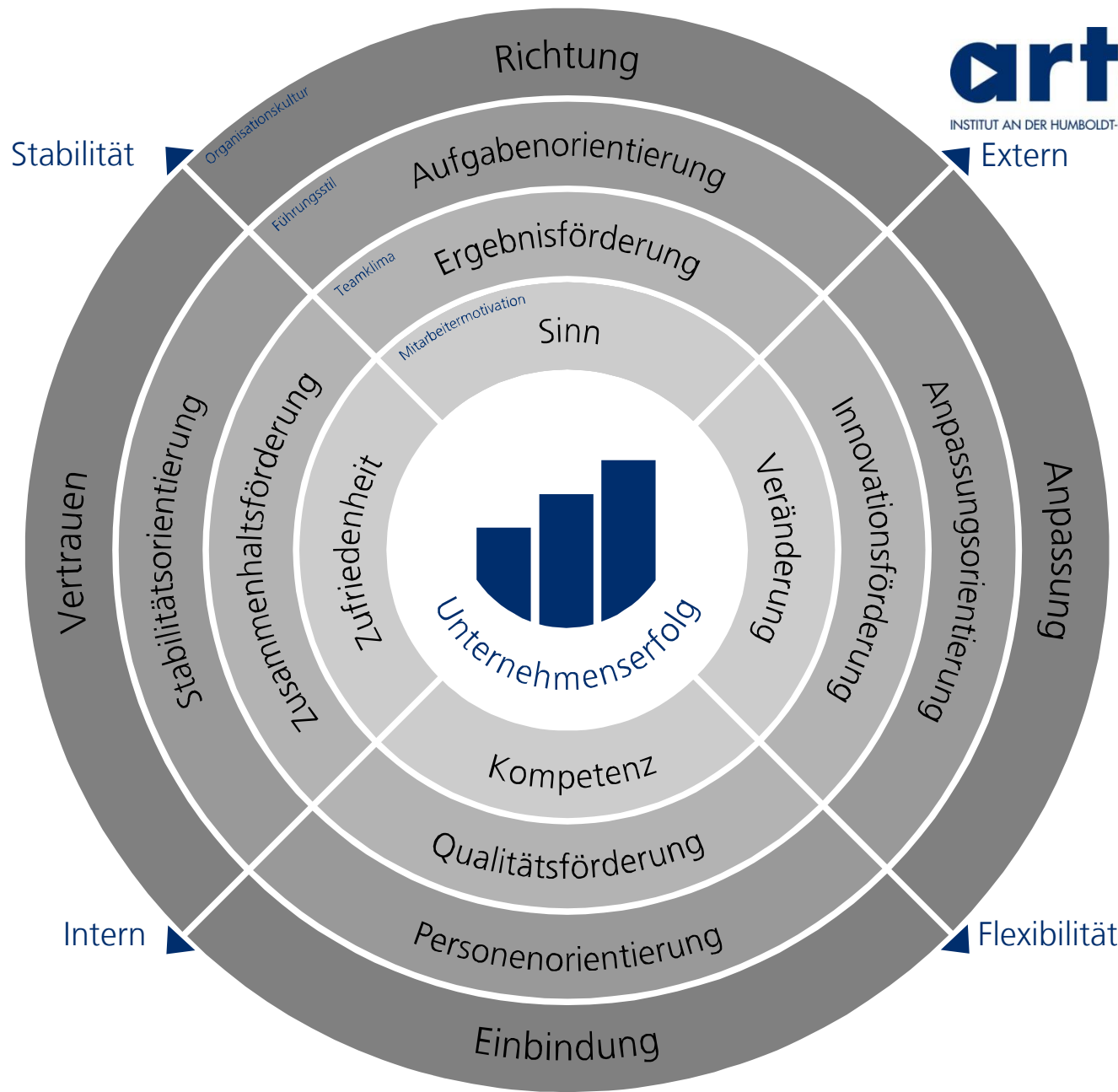


# Theorie der Organization



# Theorie der Organization







<http://artop365.de/befragung/index.php/917628?lang=de>

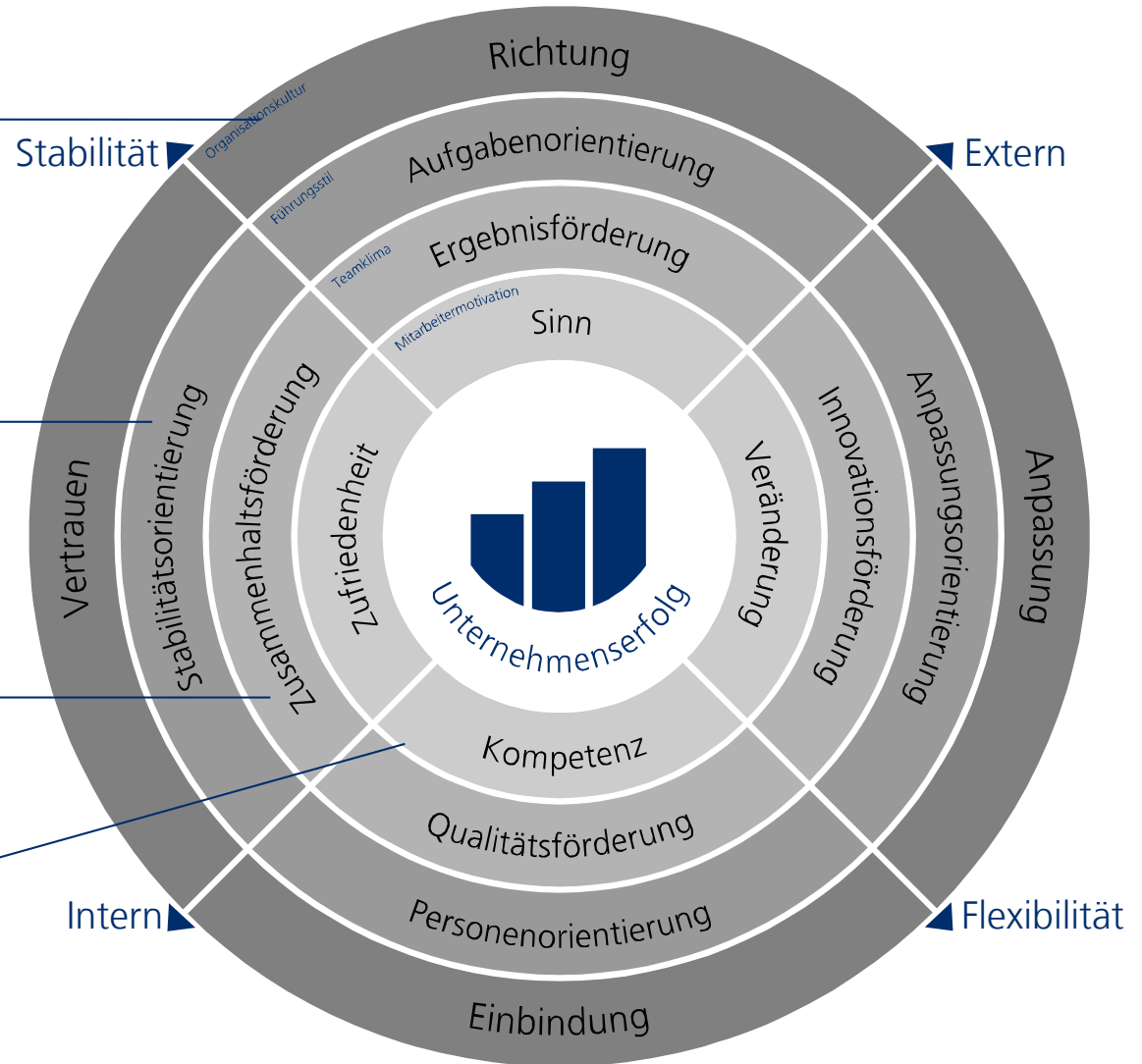
# Skalenübersicht

$N = 1335$   
 $k = 73$

$N = 650$   
 $k = 23$

$N = 418$   
 $k = 25$

$N = 363$   
 $k = 20$





**Themenfelder**

Uncategorized

Coaching

Führung

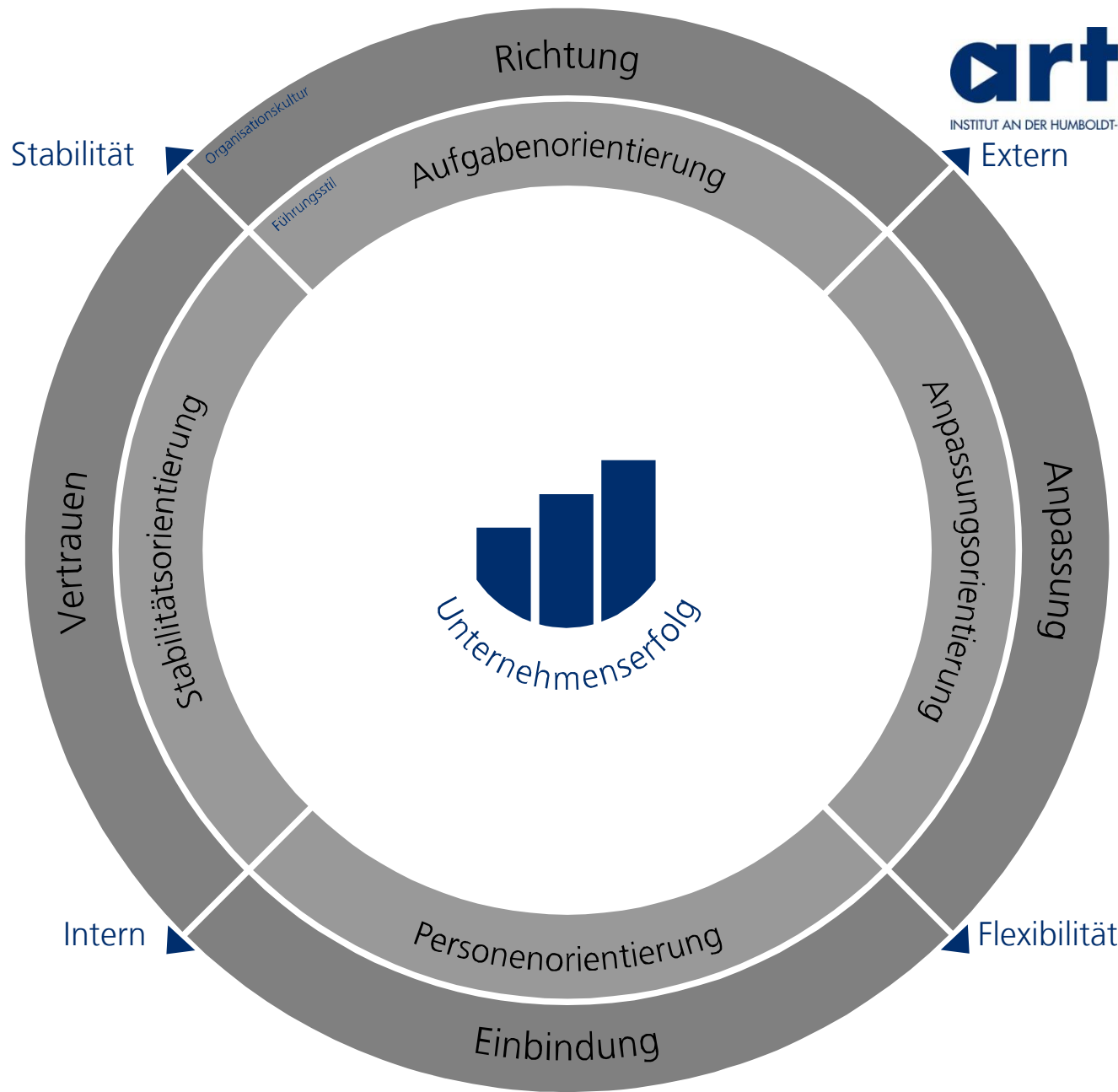


# Das modulare Inventar zur Organisationsdiagnose (modul-or)

20. April 2016

- Dr. Sebastian Kunert







# Frage 1

*Hat Kultur einen Einfluss auf Organisationserfolg?*

HAT KULTUR EINEN EINFLUSS  
AUF ORGANISATIONSERFOLG?



URL: <https://pingo.coactum.de>

CODE: 060452

# 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.

*Damanpour (1991):*

Metastudien: Keine signifikanten Unterschiede zwischen Unternehmen aus verschiedenen Industriezweigen.

*Wang & Rafiq (2014):*

Weder Unterschiede zwischen Industrien, noch zwischen Nationen.

# Frage 2

*Hat Führung einen Einfluss auf Organisationserfolg?*

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), Yukl (2008):*

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?*

WAS HAT DEN GRÖßEREN  
EFFEKT? KULTUR ODER FÜHRUNG?

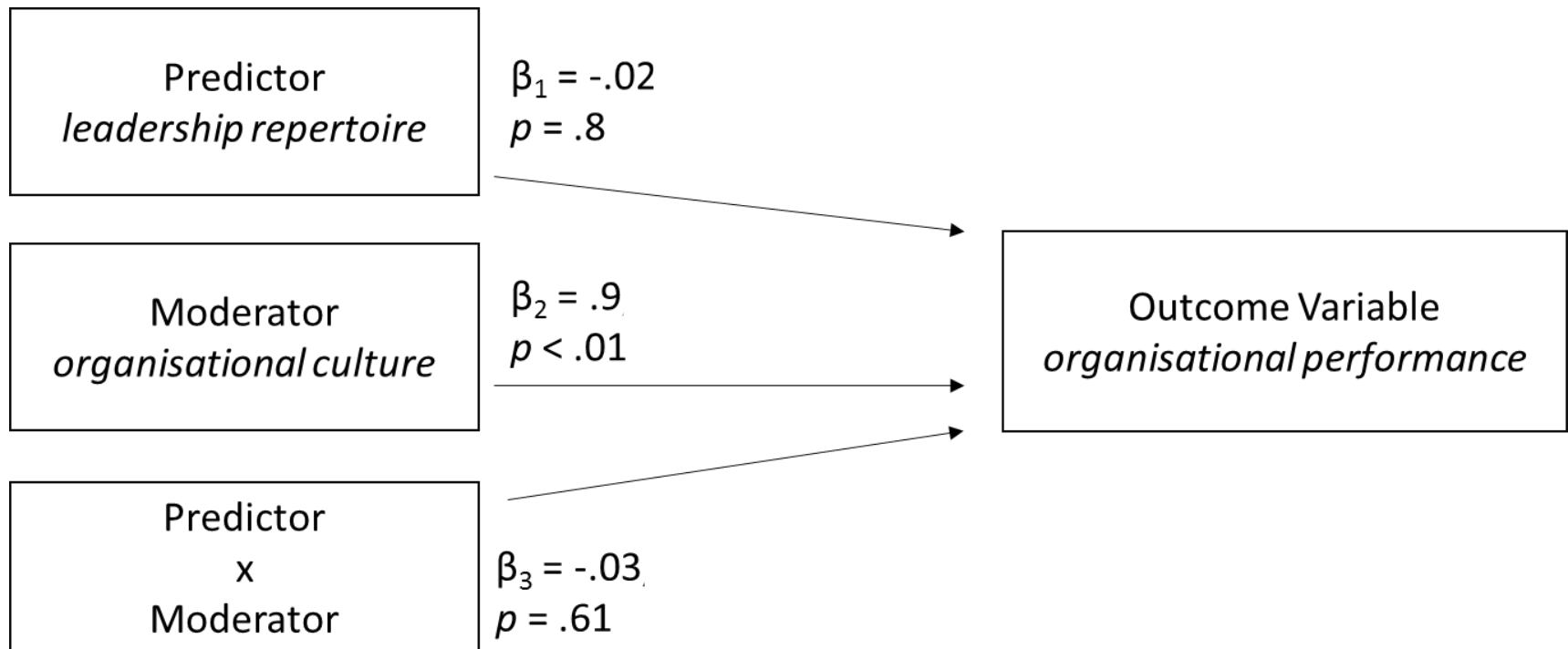
# Frage 3 - Ergebnisse

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

- Organisationskultur  $\beta = .5$  ( $p < .01$ )
- Führung  $\beta = .07$  ( $p = .5$ )

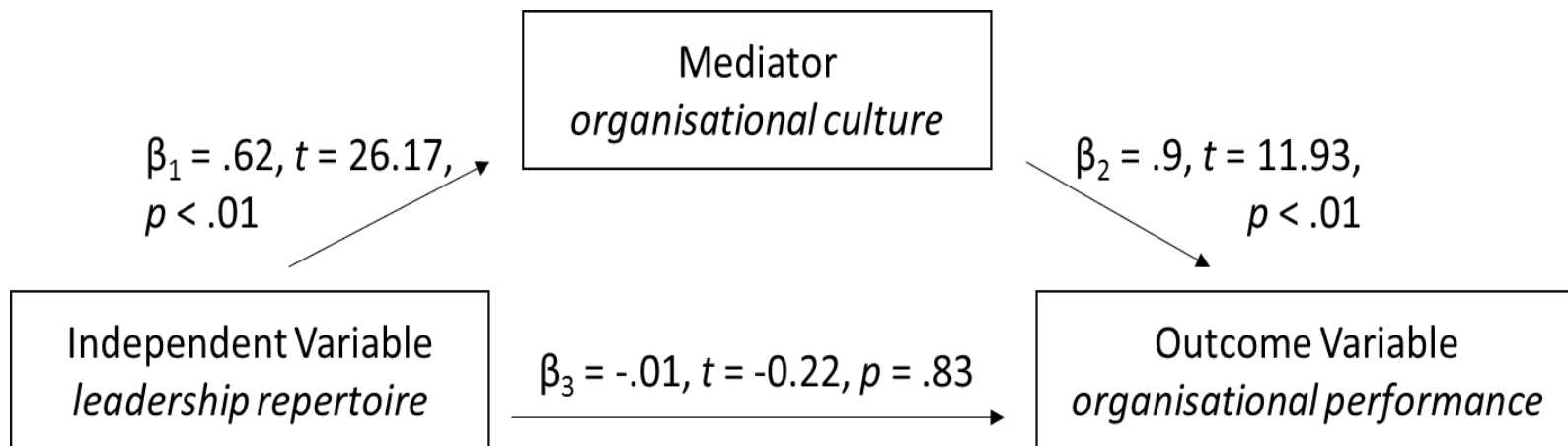
# Frage 3 - Ergebnisse

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



# Frage 3 - Ergebnisse

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



# Frage 3 - Literatur

*Lok & Crawford (2004); Nystrom, Ramamurthy & Wilson (2002):*

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

*Lau & Ngo (2004):*

Kein Zusammenhang zwischen Managerpersönlichkeit und Organisationskultur.

# Frage 3 - Literatur

*Ogbonna & Harris (2000); Parry & Proctor-Thomson (2003):*  
Mediatoreffekt von Führung auf Performance über  
Organisationskultur.

*O'Reilly et al. (2014):*  
Zusammenhang zwischen Managerpersönlichkeit und  
Organisationskultur.

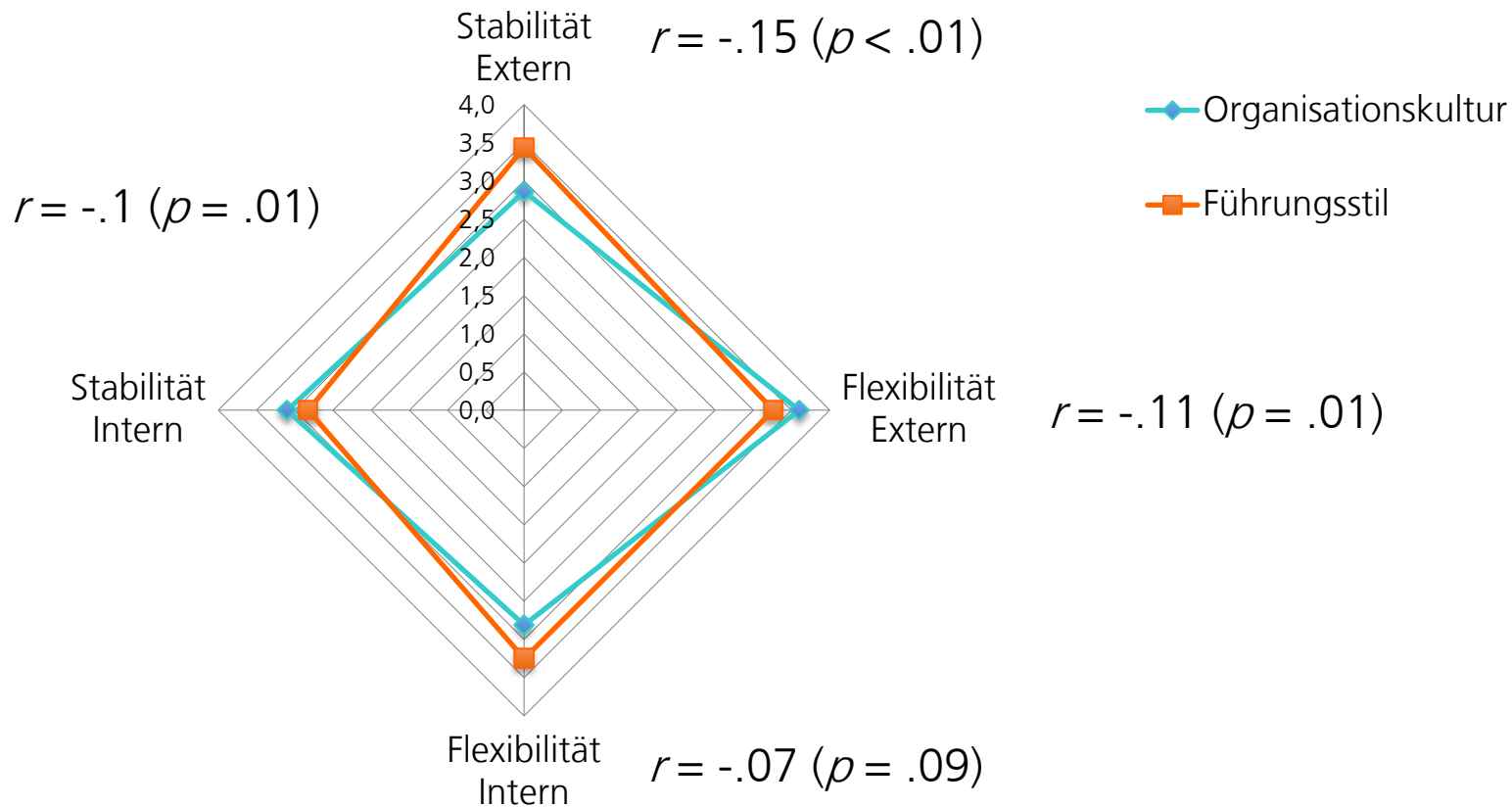


# Frage 4

*Welche Rolle spielt die Übereinstimmung zwischen Kultur und Führung?*

WELCHE ROLLE SPIELT DIE  
ÜBEREINSTIMMUNG ZWISCHEN KULTUR  
UND FÜHRUNG?

# Frage 4 - Ergebnisse



# Frage 4 - Literatur

*Giessner, van Knippenberg, & Sleebos, (2009); Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson (2005); Jun and Shin (1995):*

Passungshypothese - Führung muss Organisationskultur widerspiegeln, sonst entsteht psychologische Unsicherheit. Besonders auf Teamebene gut nachweisbar.

*Hartnell, Kinicki, Lambert, Fugate, & Corner (2016):*

Komplementärhypothese - Führung dienen als Ausgleich für Ausprägungen der Organisationskultur. Resultierende Spannungen fungieren als produktiver Antrieb. Besonders auf Organisationsebene gut nachweisbar.

# COACHING

SKILLING TRAINING

EMOTIONAL  
RISK GROUP  
CONDUCT  
DIRECTING MISSION  
BUSINESS PHILOSOPHY

DELEGATING  
MANAGEMENT  
MANAGER  
STRENGTH  
TEAM  
COMMITMENT  
MOTIVATION  
INNOVATION  
LEADERSHIP

SOLUTION  
LEADER  
COLLABORATION

MEMBER  
ABILITY  
COMPANY  
RESPECT  
ASSESSMENT  
TRUST  
VISION  
COMMERCE  
PEOPLE  
COACHING  
DISCIPLINE  
POWER  
TEAMWORK  
SUCCESS  
COMPELENCE

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.