

# Auswirkungen der Anrede auf die Unternehmenskultur: Triangulation von Methoden und Daten

Konrad Kressmann <sup>A\*</sup>  · Julia Müller-Seeger <sup>A</sup> 

## Zusammenfassung

Komplexe Phänomene lassen sich am besten über Forschungsdesigns, die Prinzipien der Triangulation beinhalten, untersuchen. Gerade in der Unternehmenskulturforschung bietet sich die Triangulation an, da sich gezeigt hat, wie komplex die Auswirkungen von Unternehmenskultur auf verschiedene Aspekte im Unternehmen sein können und wie schwierig diese Zusammenhänge sichtbar gemacht werden können. Durch neue Trends ist die Unternehmenskultur potenziellen Veränderungseinflüssen ausgesetzt. Einer dieser Trends, der von Einflüssen des angelsächsischen Raums geprägt ist, ist die Einführung einer Duz-Kultur in einem Unternehmen. Diese Änderung der Anredeform ist ein gezielter Eingriff in die Kultur eines Unternehmens. Sie dient dem Versuch, mitarbeiternah und weniger formell zu wirken. Welche Auswirkungen dies auf die Unternehmenskultur als komplexes Phänomen tatsächlich hat, kann am besten mit verschiedenen Methoden aus unterschiedlichen Datenquellen erhoben werden. Deshalb zielt der vorliegende Beitrag darauf ab, Kriterien für die Entscheidung, welche Formen der Triangulation in diesem Kontext sinnvoll sind, zu finden. Mit Hilfe von Triangulationen lässt sich die Komplexität des Sachverhaltes von Unternehmenskultur und Anrede besser verstehen. Dabei werden sowohl qualitative und quantitative Methoden als auch Daten verschiedener Datenquellen trianguliert. Die Ergebnisse geben Rückschlüsse darüber, in welcher Form die Auswahl der Anrede die Unternehmenskultur beeinflussen kann und welche Merkmale und Kriterien bei einer Triangulation wichtig sind.

**Schlüsselworte:** Triangulation · Anrede-Kultur · Unternehmenskultur

---

<sup>A</sup> Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Lehrstuhl für BWL, insb. Unternehmensführung  
Universitätsplatz 10, 06108 Halle, Deutschland

\* Korrespondenz: [konrad.kressmann@wiwi.uni-halle.de](mailto:konrad.kressmann@wiwi.uni-halle.de)

## 1 Einleitung

Im Allgemeinen versteht man unter der Triangulation die Analyse einer Forschungsfrage aus verschiedenen Perspektiven. Es können sowohl Daten als auch Methoden trianguliert werden (Flick, 2004). Innerhalb der Organisationsforschung ermöglicht die Triangulation bei der Analyse von Fragestellungen neue Dimensionen eines Phänomens aufzudecken (Jick, 1979). Gerade bei komplexen Phänomenen sollte sich die Triangulation eignen.

Die Unternehmenskultur als komplexes Phänomen, dient in diesem Beitrag als Konstrukt zur Aufzeigung von Kriterien für bestimmte Ausprägungen der Triangulation. Forschung über Unternehmenskultur ist schon seit einiger Zeit ein wichtiger Faktor, sowohl in der Wissenschaft als auch in der Unternehmenspraxis. Das Beispiel der Anrede- und Unternehmenskultur verdeutlicht, auf welche Weise sowohl Datenquellen als auch Erhebungsmethoden trianguliert werden können. Denn die Methodik der Triangulation ermöglicht es, dieses Phänomen aus verschiedenen Perspektiven zu analysieren und neue Erkenntnisse zu gewinnen.

Dieser Beitrag verdeutlicht am Beispiel der Anrede- und Unternehmenskultur, auf welche Weise sowohl Datenquellen als auch Erhebungsmethoden trianguliert werden können. In einem ersten Schritt erläutert das Theoriekapitel die Grundlagen der qualitativen Forschungsmethode der Triangulation. Es werden die Entwicklung und die verschiedenen Arten der Triangulation dargelegt. Außerdem werden die Ziele und Problemstellungen von Triangulationen aufgezeigt. Zudem wird für das Verständnis und die Anwendung von Triangulation sensibilisiert. Zweitens wird in den Bereich der Unternehmenskultur sowie der Unternehmenskulturforschung (Kulturassessment) eingeführt. Es zeigt sich, dass die Unternehmenskultur als ein Anwendungsfeld für Triangulationsentscheidungen dienen kann. In einem konkreten Projekt wird die gewählte Methodik der Triangulation erläutert. Dabei werden mögliche Kriterien für eine Triangulation in der Unternehmenskulturforschung abgeleitet. Am Schluss werden Erkenntnisse sowohl zur veränderten Anredekultur als auch zu Triangulationsentscheidungen zusammengefasst und ein Ausblick für weitergehende Forschung zur Triangulation und zur Unternehmenskultur gegeben.

## 2 Theoretischer Hintergrund

### 2.1 Triangulation

In seinem Ursprung wird der Terminus „Triangulation“ in der Geodäsie verwendet, in der dieser die Landvermessung durch verschiedene Positionen umschreibt. Campbell und Fiske (1959) haben diesen Begriff als eine Art Metapher in die Sozialwissenschaften übertragen. In Bezug auf die qualitative Forschung hat dabei das Konzept von Denzin (1970) besondere Beachtung erhalten (Flick, 2011). In seinem Grundsatz beschreibt Denzin (1970) die Triangulation als die Kombination von Methoden bei der Untersuchung desselben Phänomens. Im sozialwissenschaftlichen Kontext der qualitativen Forschung umfasst der Begriff Triangulation die Betrachtung einer Forschungsfrage aus unterschiedlichen Perspektiven mit verschiedenen Methoden und Datenquellen. Hierbei wird die Betrachtung durch unterschiedliche Zugänge, die sich beispielweise in andersartigen Daten oder Erhebungs- und Auswertungsmethoden widerspiegelt, realisiert. Innerhalb der verschiedenen Perspektiven ist es wichtig, dass diese gleichberechtigt und umfassend umgesetzt werden und ein Erkenntniswachstum ermöglichen (Flick, 2011). Dieses Konzept hat sich im Zeitverlauf durch kritische Auseinandersetzung stets weiterentwickelt (Denzin, 2012).

Denzin (1970; 1978) unterscheidet zwischen vier verschiedenen Triangulationstypen:

- Bei der Triangulation von Daten (data triangulation) werden verschiedene Datenquellen, z.B. verschiedener Personen oder verschiedener Personengruppen, kombiniert, um eine Betrachtung aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu erreichen. Diese werden zu demselben Forschungsgegenstand mit der gleichen Erhebungsmethode befragt.
- Die Forschertriangulation (investigator triangulation) beschreibt die Analyse von Daten durch verschiedene Forscherinnen und Forscher. Dadurch können unterschiedliche Perspektiven eingebracht werden.

- Die Theorietriangulation (theory triangulation) verwendet verschiedene theoretische Standpunkte. Anhand der verschiedenartigen theoretischen Standpunkte werden die Daten eines Forschungsgegenstands aus unterschiedlichen Perspektiven interpretiert.
- Die Methodentriangulation (methodological triangulation) kombiniert qualitative und quantitative Methoden. Mit Hilfe der Kombination verschiedener Methoden in einer Studie können Forscherinnen und Forscher die Unzulänglichkeiten, die von einer Methode ausgehen, teilweise überwinden. Innerhalb der Methodentriangulation kann zwischen methodeninterner Triangulation (*within-method triangulation*) und methodenübergreifender Triangulation (*between-method triangulation*) unterschieden werden. Methodeninterne Triangulation ist beispielsweise innerhalb der quantitativen Forschung die Verwendung von unterschiedlichen Skalen bei der Erfassung eines Forschungsgegenstands. Die „between-method triangulation“ wird beispielsweise angewendet, wenn ein Phänomen mit qualitativen und quantitativen Forschungsinstrumenten untersucht wird. Eine Kombination aus einer Methode zur Datenerhebung (Fragebogen) und Datenauswertung (Statistikprogramm) innerhalb eines Forschungsinstruments stellt jedoch noch keine Methodenkombination dar (Flick, 2020).

Innerhalb der Methodentriangulation können sich die Ergebnisse gegenseitig ergänzen, widersprechen oder übereinstimmen. Die Ergebnisse stimmen bei einer Untersuchung überein (*konvergent*), wenn man in quantitativen Fragebögen gleiche oder ähnliche Ergebnisse wie in qualitativen Leitfadeninterviews erhält. Ergebnisse widersprechen sich (*divergieren*), wenn die Resultate von quantitativen Fragebögen grundlegend die Resultate der qualitativen Interviews zurückweisen. Ergebnisse in einer Untersuchung ergänzen sich (*komplementär*), wenn durch die Resultate der quantitativen Fragebögen und die Erkenntnisse der qualitativen Interviews ein umfassenderes Bild zum untersuchten Phänomen entsteht (Kelle, 2014).

Der Begriff Triangulation ist vom Begriff Mixed Methods abzugrenzen. Zwar gibt es Gemeinsamkeiten für die beiden Forschungsstrategien, jedoch wird im Diskurs der Wissenschaftsgemeinschaft zwischen beiden Methoden als eigenständige Felder unterschieden. Beide sind zwar forschungspraktisch ausgerichtet. Im Gegensatz zum Mixed Method Ansatz ist der Triangulationsansatz jedoch paradigmunenabhängig. Der Mixed-Methods Ansatz fokussiert mehr auf ausgewählte Designs bzw. unterschiedliche Ansätze von Methodenkombinationen. Grundlegend bezieht sich der Mixed-Methods Ansatz auf die Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden. Bei der Triangulation dagegen kann auch eine Kombination von Theorien oder Daten stattfinden (Kuckartz, 2014). Zudem kann die Triangulation als Zugang in der qualitativen Forschung angewandt werden (Gabriel, 2019).

In der Anwendung ist die Triangulation in den Sozialwissenschaften am weitesten verbreitet. Hierbei wird diese Forschungsstrategie vor allem in den angewandten Sozialwissenschaften der Gesundheits- und Bildungsforschung verwendet (Downward & Mearman, 2007). Zur Vertiefung diskutieren Flick (2011) und Kelle und Erzberger (2001) in ihren Beiträgen Beispiele zur Darstellung von Triangulation bzw. analysieren Forschungsbeiträge, um die Darstellung der Triangulation zu verdeutlichen.

Wird in einer Forschungsarbeit eine Triangulation verwendet, bringt dies auch Schwierigkeiten mit sich. Bei der Betrachtung verschiedener Blickwinkel zu einer Forschungsfrage werden durch die Triangulation mehr Ressourcen benötigt. Gleichzeitig benötigen die Forschenden mehr Fachkenntnisse verschiedener Forschungspraktiken, um eine Triangulation durchführen zu können. Des Weiteren sollte eine Triangulation nur angewendet werden, wenn der Forschungskontext eine sinnvolle Anwendung zulässt (Flick, 2020). Zudem kann die Umsetzung der Triangulation eine Herausforderung sein. So stellt beispielsweise die Kombination von verschiedenen Datenquellen in der Praxis eine Problematik dar. Gehäuft ist die Auswertungssoftware nicht für alle Datensorten kompatibel (Müller et al., 2018). Ein weiterer Kritikpunkt ist die häufige Annahme bei einer Triangulation, dass es objektive Positionen gibt, die unabhängig der Methodik gemessen werden können, sowie die Annahme, dass unterschiedliche Forschungsmethoden die gleiche Aussagekraft haben (Kuckartz, 2014).

Die Triangulation ermöglicht aber auch einige Vorteile bei der Durchführung einer wissenschaftlichen Untersuchung. Durch Kombination verschiedener Methoden in einer Studie können Forscherinnen und Forscher die Unzulänglichkeiten, die von einer Methode ausgehen, teilweise überwinden (Denzin, 1970). Ziel der Triangulation ist es, die Validität der Untersuchung zu erhöhen (Blaikie, 1991). Zunächst zielte

das Konzept von Denzin auf die Validierung einer Untersuchung desselben Phänomens durch verschiedene Methoden ab. Im Zuge des wissenschaftlichen Diskurses wurde diese Annahme erweitert. Triangulation ermöglicht es, tiefere Erkenntnisse zu erhalten und den Untersuchungsgegenstand zu erweitern (Flick, 2019). Die Triangulation mehrerer Forschungsmethoden hat dabei das Potenzial, die Verallgemeinerbarkeit als auch die Reichhaltigkeit der Ergebnisse für ein bestimmtes Phänomen zu erhöhen (Hageman, 2008). Gleichwohl ermöglicht die Verwendung von qualitativen und quantitativen Methoden einen Einblick in verschiedene Perspektiven, um das Verständnis der Zusammenhänge zu stärken (Mey, 2015). Die Verwendung von Triangulation in einem Forschungsprogramm kann auch helfen, die Stärken und Schwächen eines bestimmten Forschungsdesigns auszugleichen (Scandura & Williams, 2000). Innerhalb der Triangulation bleibt weiter zu klären, wann welche Ausgestaltung von Triangulation für einen Sachverhalt gewählt werden sollte (Flick, 2020). Dieser Beitrag zeigt beispielhaft, welche Triangulationsentscheidungen für die Untersuchung zur Anrede- und Unternehmenskultur gewählt wurden und warum.

## 2.2 Unternehmens- und Anredekultur

Die Kultur eines Unternehmens ist ein interessantes Paradox der Betriebswirtschaft (Goffee & Gareth, 1998). Der Versuch einer Definition des Begriffs der Unternehmenskultur bedarf verschiedener Betrachtungsweisen. Der Ausdruck „Kultur“ (lateinisch Bebauung oder Pflege) definiert im Allgemeinen all das, was durch den Menschen geschaffen worden ist. Dabei wird unter anderem zwischen materiellen Produkten - materielle Kultur - und der institutionellen und sozialen Gestaltung des Lebens - politische Kultur - unterschieden (Brockhaus, 2000). Im Managementkontext kann Kultur als ein universelles, für eine Organisation typisches Orientierungssystem betrachtet werden. Dieses Orientierungssystem von spezifischen Symbolen, z.B. charakteristische Verhaltensweisen, wird in die jeweilige Organisation überliefert. Zudem beeinflusst dieses die Werte und Handlungen der Mitglieder der Organisation und definiert diese dadurch (Thomas et al., 2003). Unternehmenskultur umfasst Werte, Annahmen, Symbole und Verhaltensweisen, die meist unausgesprochen sind und unterbewusst wahrgenommen werden. Es gibt dabei nicht die allein richtige Kultur für ein Unternehmen, sondern nur für Unternehmenssituationen, da Unternehmenskulturen von vielen komplexen Faktoren abhängig sind (Goffee & Gareth, 1998). Unternehmenskultur kann im Allgemeinen definiert werden als die „*Wahrnehmungs-, Interpretations- bzw. Deutungsmuster von Organisationen und der in ihnen tätigen Menschen*“ (Stöger, 2019, 338).

In der Unternehmenskulturforschung kann die Unternehmenskultur aus drei verschiedenen Perspektiven betrachtet werden:

- Die Perspektive der Variable geht davon aus, dass Unternehmen eine Kultur haben. Die Unternehmenskultur erfüllt wichtige Funktionen, die den Erfolg des Unternehmens beeinflussen können. Die Variable der Unternehmenskultur besteht aus Teilen, die in Form von Artefakten und Verhaltensweisen auftreten.
- Unternehmenskultur als Metapher geht davon aus, dass ein Unternehmen eine Kultur ist. Gleichzeitig gibt sie durch Symbole eine Orientierung und stellt eine soziale Konstruktion der organisatorischen Realität dar.
- Die Unternehmenskultur kann auch als ein dynamisches Konstrukt betrachtet werden. Dies impliziert, dass ein Unternehmen eine Kultur ist und gleichzeitig eine Kultur hat (Sackmann, 1990). Die Zusammenführung der beiden Perspektiven ist nicht ungewöhnlich, da sich beide Ansätze in der modernen Perspektive bewegen und somit der Variablen- und der Metaphernansatz Überschneidungen und Gemeinsamkeiten aufweisen (Müller, 2009). In diesem Forschungsprojekt wird die dynamische Perspektive der Unternehmenskultur verwendet.

Soll die Kultur eines Unternehmens erfasst und ihre konkreten Merkmale aufgedeckt werden, kann dies über verschiedene Vorgehensweisen und Forschungsinstrumente erfolgen. Auf dem Weg zur Analyse gibt es verschiedene Vorgehensweisen, die auch miteinander kombiniert werden können. Bei der deduktiven Vorgehensweise werden mit Hilfe schon vorhandener Konzepte, Modelle oder Theorien, Instrumente zur Datenerhebung entwickelt oder verwendet. Diese werden von Außenstehenden – also Forscherinnen und Forscher, die nicht Teil des Unternehmens sind – eingebracht. Im Gegensatz dazu werden bei der induktiven Vorgehensweise über die Interaktion des Untersuchenden mit den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern des Unternehmens Konzepte und Propositionen als Resultat erarbeitet.

Dadurch kann eine so genannte Innensicht eingenommen werden (Sackmann, 1990). Die erhaltenen Erkenntnisse sind im Kontext zum Unternehmen zu verstehen und können nicht generalisiert werden.

In Bezug auf die Forschungsinstrumente steht der Ansatz der Unternehmenskultur im Vordergrund. Betrachtet man eine Unternehmenskultur im funktionalen Sinn, dient diese dem Zweck einer erfolgreichen Unternehmensführung. Das Management versucht Maßnahmen zu ergreifen, die die Unternehmenskultur beeinflussen. Folglich ist es wichtig, bei der Messung einer Unternehmenskultur auch kulturbeeinflussende Management-Instrumente, wie z.B. Führung und Identifikation zu betrachten. Die einzelnen Dimensionen werden anhand von Frage-Items gemessen, um generalisierbare Ergebnisse zu bekommen und aufgestellte Behauptungen zu testen (Baetge et al., 2007). Im Metaphernansatz geht es stattdessen um das Verstehen der Innensicht, wobei die Interpretation der Beteiligten im Vordergrund steht. Forscherinnen und Forscher lernen, welche Bedeutung verschiedenen kulturellen Elementen von den Unternehmensmitgliedern zugeschrieben werden. Im dynamischen Ansatz von Sackmann (1990) werden verschiedene Erhebungsmethoden miteinander kombiniert, um ein möglichst umfassendes Bild der Unternehmenskultur zu bekommen. Hierfür können Interviews, Beobachtungen, Workshops und Sekundärdaten, wie z.B. YouTube-Kanäle oder Mitarbeiterportale und Projektverfahren zum Einsatz kommen. Bei einer quantitativen Untersuchung der Unternehmenskultur werden Fragebögen zur Messung von Items und analytische Beschreibungen verwendet (Sackmann, 2017).

Die Auseinandersetzung mit Unternehmenskultur zeigt, dass es sich hierbei um ein komplexes Phänomen handelt, das am besten mit Hilfe der Triangulation erforscht wird. Konkret soll in diesem Beitrag die Veränderung der Unternehmenskultur durch eine veränderte Anredekultur als komplexes Phänomen dienen. Die Gesellschaft wandelt sich laut Soziologinnen und Soziologen in eine Duz-Welt. Apple begann bereits 2009 seine Kundinnen und Kunden in Läden zu duzen. Ebenfalls Ikea oder Car-Sharing-Anbieter haben eine Duz-Kultur eingeführt. Besonders in sozialen Medien scheint das Duzen die Regel zu sein. Jedoch ist das Duzen des Rechtsanwalts oder Kreditberaters weiterhin schwer vorstellbar (Müller, 2018). Diese Duz-Kulturen werden immer mehr in Unternehmen eingeführt (Bös, 2020; Kanning et al., 2019; Müller, 2018). Die Änderung der Anredeform im Unternehmen ist ein gezielter Eingriff in die Unternehmenskultur. Sie dient dem Versuch, mitarbeiternah und weniger formell zu wirken. Bisher wurden einige Studien zur Duz-Kultur durchgeführt (Kanning & Dressler, 2018; Kanning et al., 2019). Welche Auswirkungen eine veränderten Anredekultur auf die Unternehmenskultur hat, wurde bisher kaum betrachtet. Um diese Forschungslücke zu schließen, wurde eine Studie durchgeführt, die den Einfluss einer Sie-und-Du-Kultur auf die Unternehmenskultur beleuchtet, und im Folgenden beschrieben wird. Da in dieser Studie zahlreiche Triangulationsentscheidungen getroffen wurden, werden diese anschließend reflektiert.

### **3 Methodik zur Erforschung des Zusammenhangs zwischen Anredekultur und Unternehmenskultur**

Um den komplexen Zusammenhang zwischen einer Veränderung der Anredekultur und der Unternehmenskultur zu erforschen, eignet sich eine Mischung der oben genannten Erhebungsinstrumente und Datentypen. In dieser Studie wurden zwei Erhebungsinstrumente verwendet: eine quantitative Mitarbeiter- und Führungskräftebefragung mittels Fragebogen und zusätzliche qualitative Experteninterviews.

#### **3.1 Datenerhebung**

Die quantitative Befragung in verschiedenen Unternehmen im deutschsprachigen Raum erfolgte vom 26.05.2020 bis zum 14.06.2020 über einen Online-Fragebogen und stellt durch das standardisierte Verfahren ein quantitatives Erhebungsinstrument dar. Der Fragebogen beinhaltet Skalenfragen und Textfelder. Ziel der quantitativen Befragung ist es, einen Überblick über den jeweiligen Status Quo der Unternehmens- und Anredekultur in Unternehmen zu bekommen. 28,9% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer arbeiten in einem kleinen Unternehmen (bis 49 Mitarbeiter). 16% arbeiten in einem mittelgroßen Unternehmen (bis 249 Mitarbeiter) und 54% in einem großen Unternehmen (mehr als 250 Mitarbeiter). Die Branchen verteilen sich auf Nahrungsmittelindustrie (3,4%), chemische Industrie (1,7%), Maschinenbau (11,7%), Automobilindustrie (12,3%), Baugewerbe (13,1%), Handel, Reparatur,



Instandhaltung (11,1%), Transport, Verkehr (4,3%), Finanzdienstleistungen (11,1%), Dienstleistungen (19,1%), Öffentliche Verwaltung (2,3%), Gesundheits-, Veterinär-, Sozialwesen (6,3%) und Metallindustrie (1,7%). Innerhalb der Mitarbeiterbefragung wurde zwischen Führungskräften und Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern unterschieden. An der Befragung haben N=350 Teilnehmer (N=283 Mitarbeiter; N=67 Führungskräfte) partizipiert. Indessen wurden folgende Themenabschnitte neben dem demografischen Teil erfasst:

- Anrede im Unternehmen (Sie oder Du)
- Werte im Unternehmen (z.B. Beständigkeit, Flexibilität, Wandlungsfähigkeit, Teamwork)
- Dimensionen Unternehmenskultur (z.B. Führung, Identifikation, Teamorientierung, Stärke der Unternehmenskultur) in Anlehnung an bekannte Dimensionen der Unternehmenskultur
- Persönliche Einschätzung, womit „Sie“ oder „Du“ verbunden wird (z.B. Distanz, Leistungsorientierung, steile/flache Hierarchie, Modernität)

Die Erhebung zur Erfassung der Unternehmenskultur hat in Anlehnung an Baetge et al. (2007) und Sackmann (2017) stattgefunden. Zu jeder dieser Werte, Dimensionen und persönlichen Einschätzungen zum „Sie“ oder „Du“ wurden Statements entwickelt, die die Befragten mit sechs Stufen (von „trifft vollkommen zu“ bis „trifft gar nicht zu“) beantworteten. Darüber hinaus wurden drei offene Fragen gestellt.

Zusätzlich zu dieser quantitativen Befragung, wurde eine qualitative Befragung durchgeführt. Zur Erfassung von verschiedenen Einschätzungen zur Anrede-Kultur und deren Auswirkungen und Einfluss auf die Unternehmenskultur, den Einflussfaktoren auf eine Sie-oder-Du-Kultur sowie der Beleuchtung des Phänomens steigender Duz-Kulturen in Unternehmen wurden insgesamt vier Expertinnen und Experten verschiedener Wissenschaftsfelder mit einem leitfadengestützten Interview befragt. Die Experteninterviews haben einen explorativen Charakter, da sie auf dem Forschungsgebiet eine erste Orientierung geben (Bogner & Menz, 2002). Aufgrund ihres Expertenwissens können Spezialisten bedeutsame Beiträge zu einem Sachverhalt leisten (Kaiser, 2014). Die Experteninterviews wurden im Zeitraum vom 17.04.2020 bis 14.05.2020 durchgeführt und bedingt durch die Umstände der Pandemie per Zoom abgehalten. Im Rahmen der qualitativen Befragung wird versucht, die Gründe, Eigenschaften und Auswirkungen einer Duz-Kultur zu beleuchten und die Thematik im Rahmen der Wissenschaftsfelder der Wirtschaftspsychologie, linguistischen Germanistik und dem interkulturellen Management einzuordnen.

Interviewte/r	Wissenschaftsfeld	Position	Geschlecht
Person 1	Wirtschaftspsychologie	Professor	männlich
Person 2	Germanistische Linguistik	Professorin	weiblich
Person 3	Interkulturelles Management	Professor	männlich
Person 4	Interkulturelle Wirtschaftskommunikation	Wiss. Mitarbeiterin	weiblich

*Tabelle 1: Merkmale der Interviewten*

### 3.2 Quantitative Datenauswertung und Ergebnisse

Die quantitativen Daten wurden mit Skalen- und Faktorenanalysen geprüft und dann fragestellungsbezogen sowohl deskriptiv als auch mit Regressionsanalysen ausgewertet. Die Ergebnisse der quantitativen Befragung zeigen, dass hauptsächlich „Du“ oder eine Mischform in den Unternehmen verwendet wird – sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Führungskräften (siehe Abbildung 1). Besonders in der öffentlichen Verwaltung ein „Sie“ Anwendung findet. Unternehmensberatungen und Start-ups verwenden dagegen häufig ein „Du“. Besonders junge Leute scheint das Thema einer Duz-Kultur zu interessieren, wobei auch diese ein „Sie“ zumindest in der Kommunikation mit der Führungskraft würdigen.

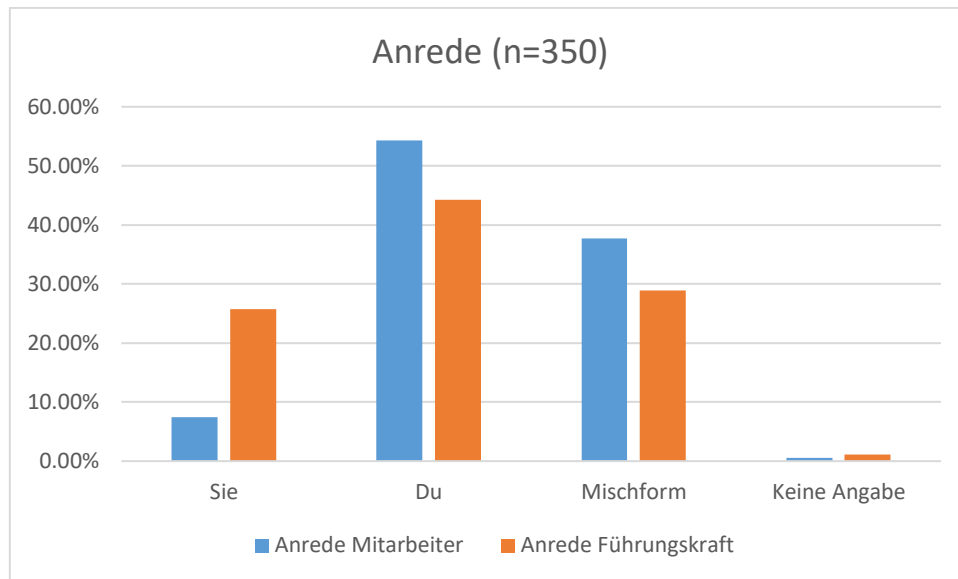


Abbildung 1: Ist-Situation Anrede im Unternehmen

In Bezug auf die Werte, die im Unternehmen vorherrschen, stehen Teamwork, Beständigkeit und Flexibilität im Vordergrund. Wenig hingegen werden Vorhersagbarkeit und Konsistenz genannt. Wenn man eine Kreuztabelle zur Anredeform der Mitarbeiter und den Unternehmenswerten erstellt (Abbildung 2) sieht man, dass die „Sie“-Anrede am häufigsten mit Beständigkeit einhergeht, während die „Du“-Anrede bzw. die Mischform am häufigsten mit Teamwork assoziiert wird.

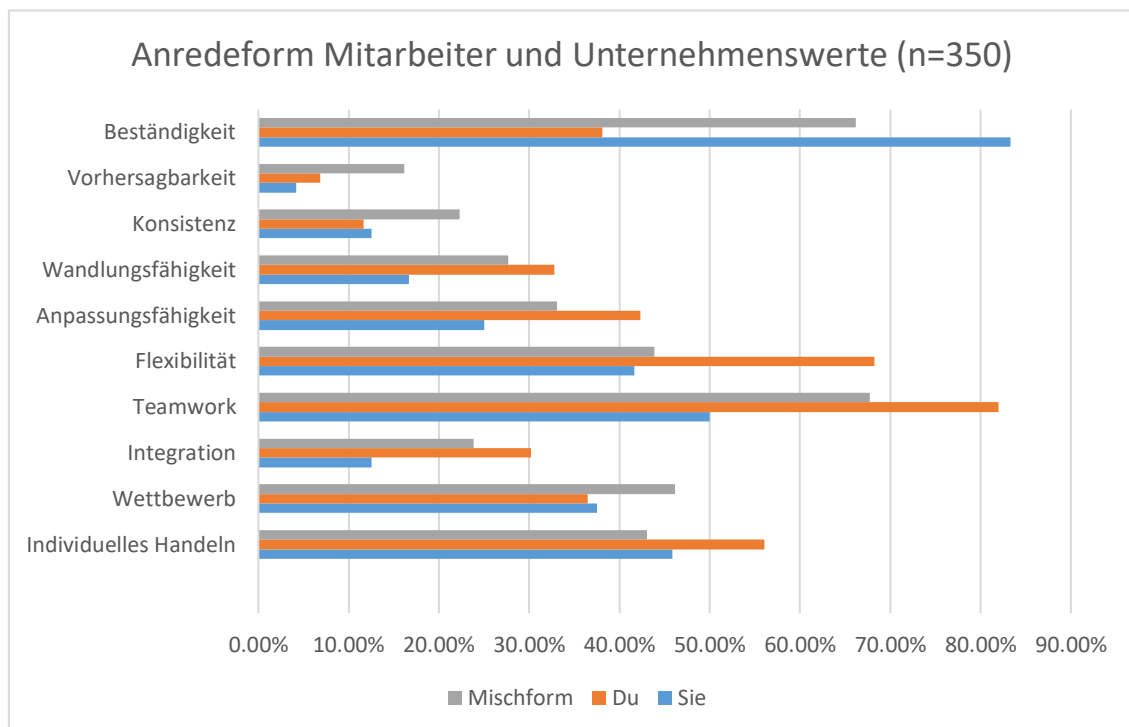


Abbildung 2: Werte, die mit dem Unternehmen verbunden werden

In Bezug auf die Dimensionen der Unternehmenskultur wurde eine lineare Regression durchgeführt. Die einzelnen Unternehmenskulturdimensionen wurden als abhängige Variable zu den Anrede-Kulturen der Mitarbeiter und Führungskräfte untersucht. Signifikant waren die Regressionen zu den

Unternehmenskulturdimensionen Identifikation, Führung, Kommunikation, Innovation, Teamorientierung, Fürsorge, Stärke und Kundenzufriedenheit (siehe Abbildung 3). Allerdings ist das Bestimmtheitsmaß  $R^2$  relativ gering.

Abhängige Variable	Unabhängige Variable	Koeffizient	P-Wert
Identifikation	Anrede Mitarbeiter	0,188262195	0,01565041
Identifikation	Anrede Führungskraft	0,259695185	1,7594E-05
Führung	Anrede Mitarbeiter	0,390526703	1,5435E-05
Führung	Anrede Führungskraft	0,332494823	2,5559E-06
Kommunikation	Anrede Führungskraft	0,143910173	0,02852588
Integration	Anrede Führungskraft	0,225135581	0,00164962
Innovation	Anrede Mitarbeiter	0,29874632	0,00223648
Innovation	Anrede Führungskraft	0,354078436	3,0884E-06
Teamorientierung	Anrede Mitarbeiter	0,294593146	0,00243699
Teamorientierung	Anrede Führungskraft	0,256517926	0,00075195
Fürsorge	Anrede Mitarbeiter	0,220510934	0,02223382
Fürsorge	Anrede Führungskraft	0,296142894	7,918E-05
Stärke der Kultur	Anrede Führungskraft	0,173013849	0,01382058
Motivation	Anrede Führungskraft	0,278093451	0,00016575
Kundenzufriedenheit	Anrede Führungskraft	0,127041807	0,04874214

Abbildung 3: Signifikante lineare Regressionen Anrede und Dimensionen der Unternehmenskultur

Auf die Frage, was Befragte mit der jeweiligen Anredeform verbinden, kann festgestellt werden, dass mit einem „Sie“ eher Distanz, Konservatismus und Beständigkeit verbunden wird hingegen mit einem „Du“ Lockerheit, Teamwork und Einfachheit. Im Übrigen scheint eine Sie-Kultur etwas weniger wandlungsfähig im Vergleich zu einer Duz-Kultur zu sein. Weiterhin scheint das „Sie“ im Vergleich zum „Du“ für weniger flache Hierarchien und Entscheidungsmöglichkeiten der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zu stehen. Grundsätzlich wird in der Anrede eher ein „Du“ bevorzugt. Ferner kann die Tendenz festgestellt werden, dass Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter sowie Führungskräfte bereits die Anrede verwenden, die sie auch bevorzugen. Im Bereich der Wirkungsbeziehungen der Anrede-Kultur - Ausprägungsformen: Sie-Kultur, Duz-Kultur, Mischform - konnte ein signifikanter Einfluss auf Dimensionen der Unternehmenskultur nachgewiesen werden. Zudem wird deutlich, dass bei bereits bestehenden Duz-Kulturen ein anfänglicher Effekt der Kommunikation auf Augenhöhe nach einiger Zeit abgeschwächt ist.

### 3.3 Qualitative Datenauswertung und Ergebnisse

Nach der Transkription der Experteninterviews wurde eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) durchgeführt. Die Kategorien wurden dabei induktiv aus dem Interviewmaterial abgeleitet. Die Aussagen wurden teilweise paraphrasiert, generalisiert und zu Ober- und Unterkategorien zusammengefasst. Die Oberkategorien Einfluss auf die Unternehmenskultur, Rollenverhalten, Gründerkultur, Vorschriften zur Anrede-Kultur und Symbolik werden im Folgenden erläutert (siehe auch Abbildung 4).



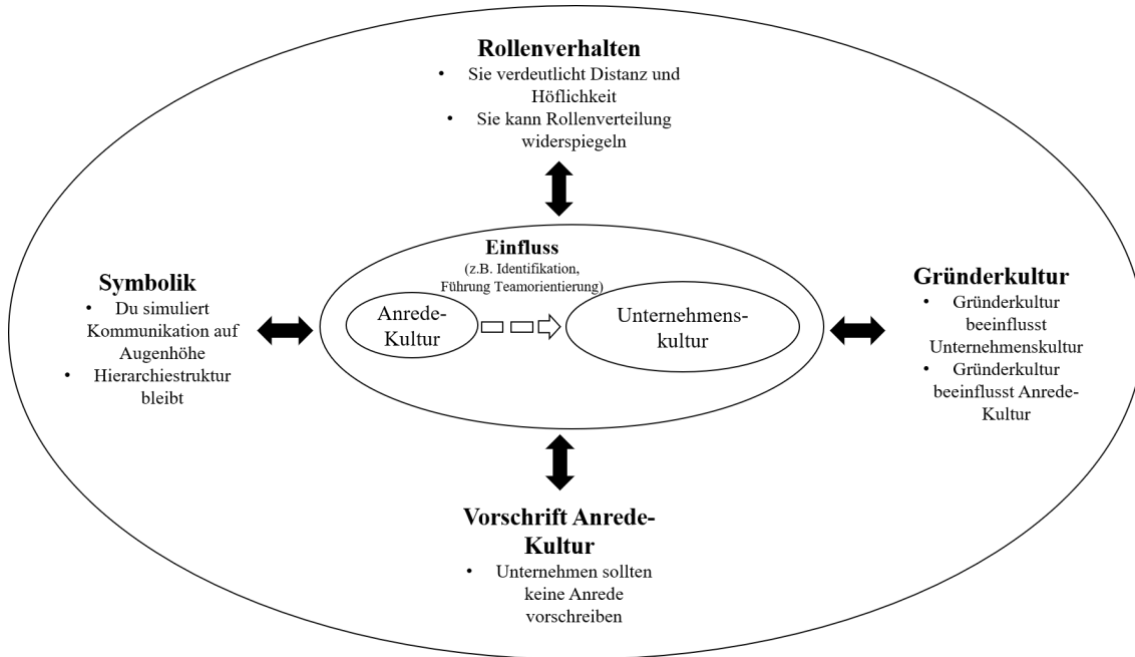


Abbildung 4: Qualitative Ergebnisse

Die Resultate der Experteninterviews zeigen, dass die Anrede im Unternehmen nur bedingt einen *Einfluss auf die Unternehmenskultur* haben kann und die Auswirkungen im Kontext betrachtet werden sollten. Die Auswirkungen einer Sie-oder-Du-Kultur auf die Unternehmenskultur sind eher gering. Grundsätzlich ist die Veränderung von Menschen nur schwer zu erreichen. Verändert man nun die Anrede-Kultur in einem Unternehmen zu einer Duz-Kultur, verändern sich die dahinterstehenden Menschen noch nicht:

*Ich vermute, dass es eher ein Effekt haben kann, wenn Mitarbeiter und Führungskräfte, die eher in der Mitte sind, zwischen strengen oder einem lockeren Führungsstil. Ein weiteres Problem kann sein, dass wenn eine Führungskraft einen Mitarbeiter kritisieren muss, dies durch Distanz der Förmlichkeit des „Sie“ leichter fällt als bei einem „Du“. (Person 1)*

Ein möglicher Effekt einer Duz-Kultur könnte stärker sein, wenn ein Verhältnis von Führungskraft und Mitarbeitenden sich mittig zwischen verschiedenen *Rollenverhältnissen* befindet. Mit dem „Sie“ wird außerdem eine gewisse Distanz und Höflichkeit verbunden, die sich auf den Alltag und die Rollenverhältnisse in einer Unternehmenskultur übertragen lassen. Durch das frühe Erlernen der Verwendung der Sie-Form, das bereits in der Grundschule startet, wird ein Rollenverhalten geprägt:

*[...] da beide Seiten an ein Rollenverhalten bzw. eine Rollenverteilung gewöhnt sind. Dieses Rollenverhalten bzw. das Lernen der Verwendung des „Sie“ ist meiner Erfahrung nach seit der Grundschule so tief verankert, dass ein „Sie“ sehr etabliert ist und auch unkompliziert funktioniert. (Person 2)*

Eine Veränderung der Unternehmenskultur in einer kausalen Abfolge ist eher nicht möglich. Zur Veränderung der Unternehmenskultur sollten offene Enden in der Unternehmenskultur identifiziert und gestaltet werden. Eine Veränderung der Unternehmenskultur, die stark von der Gründerkultur geprägt ist, ist eher schwierig, da die Gründerkultur fest in Unternehmen verankert ist:

*Unser Ansatz ist, dass man die Unternehmenskultur in einer kausalen Abfolge nicht verändern kann. Ziel sollte sein, die Bereiche und Elemente zu identifizieren, wo Öffnungen für Änderungen der Unternehmenskulturen zu identifizieren sind z.B. dort, wo Kontakt mit anderen besteht. (Person 4)*

*Ich glaube, dass es sehr schwierig ist, in einem Change Projekt die Kultur zu neutralisieren und den Einfluss der Gründerkultur zu reduzieren. Es kann informell passieren, dass eine Assimilierung*

*zwischen einzelnen Menschen auf der Ebene der Interaktion stattfindet. Eine homogene Kultur überall einzuführen, halte ich für sehr schwierig. (Person 3)*

Gleichzeitig wird durch die Interviews klar, dass die Duz-Kultur auch nur eine Symbolik sein könnte und die eigentliche Struktur von Hierarchie nicht verändert:

*Wenn man eine Führungskraft hat, die nah an den Mitarbeitern ist, ist es relativ, so glaube ich, egal, ob man diese duzt oder siezt. Da wird es keine großen Veränderungen geben, es handelt sich dabei eher um eine Symbolik. (Person 1)*

*Dabei kann die Anrede auch Machtpositionen markieren. Fällt diese Gestaltungsmöglichkeit weg, bleiben jedoch noch andere Gestaltungsmöglichkeiten. Dabei kann dann auf andere Gestaltungsmöglichkeiten zurückgegriffen werden z.B. die Proxemik. Fällt die Möglichkeit der Ausgestaltung des Duzens und Siezens weg, werden andere Möglichkeiten genutzt. (Person 4)*

Auch der Einfluss der Gründerkultur auf Anrede-Kultur und Unternehmenskultur spielt eine wichtige Rolle:

*Dies ist interessant, weil bei Ikea die Gründerkultur schwedisch ist, die direkt in die deutschsprachigen Niederlassungen übertragen worden ist, ein gutes Beispiel für den Einfluss von Gründer- auf die Organisationskultur. (Person 4)*

Veränderungen bzw. Auswirkungen der Duz-Kultur könnten sein, dass die Führung dadurch mitarbeiterorientierter wird:

*Man könnte hoffen, dass wenn man eine Duz-Kultur in einem Unternehmen einführt, diese in einer mitarbeiterorientierteren Führung resultiert. (Person 1)*

Grundsätzlich wird deutlich, dass die Unternehmenskultur zur Anrede-Kultur passen sollte und den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und Führungskräften keine Sprachvorschriften in der Anrede gemacht werden sollten. Grundsätzlich ist aus der linguistischen Perspektive keine einheitliche Anrederegulierung für Unternehmen zu empfehlen. Unternehmen sollten passend zum Image und Kultur Anreden auswählen, diese jedoch nicht zwingend fest vorschreiben:

*Ich würde eine Empfehlung aussprechen, dies passend zur Unternehmenskultur zu bestimmen. (Person 1)*

*Der Kontext spielt bei der Versprachlichung von Werten eine ganz wichtige Rolle. (Person 2)*

*Das hat den Charakter einer Dienstanweisung. (Person 4)*

Die Gesamtergebnisse dieses Forschungsprojektes zur Anrede- und Unternehmenskultur lassen sich also folgendermaßen zusammenfassen. Es lässt sich ein Wandel zur Duz-Kultur sowohl in den qualitativen als auch in den quantitativen Ergebnissen erkennen. Dies hat Auswirkungen auf die Unternehmenskultur, wie die Mitarbeitenden und Führungskräfte feststellten. Die theoretischen Hintergründe dafür wurden von den Expertinnen und Experten in der qualitativen Studie erläutert. So kann festgehalten werden, dass sich die Ergebnisse der qualitativen und der quantitativen Erhebung aufgrund ihrer unterschiedlichen Zielstellung ergänzen. Innerhalb der quantitativen Studie hat die Datentriangulation zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften teils konvergente, teils divergierende Ergebnisse gezeigt und so ein differenziertes Bild geschaffen.

#### **4 Triangulationsentscheidungen im Forschungsprojekt**

In der Organisationsforschung kann die Triangulation ein hilfreiches Instrument bei der Analyse von Problemen sein und neue Dimensionen eines Phänomens aufdecken (Jick, 1979). Forschungen im Bereich der Unternehmenskultur zeigen, dass das Instrument einer Triangulation eine sinnvolle Forschungsstrategie sein kann, um Zusammenhänge aufzudecken (Heider, 2016; Müller, 2009; Sackmann, 2017).

Im Rahmen der Bearbeitung fanden zwei Arten von Triangulation statt. In der Methodentriangulation wurden quantitative und qualitative Methoden kombiniert, um eine Betrachtung aus verschiedenen Blickwinkeln zu ermöglichen. In der Datentriangulation wurden Daten innerhalb der quantitativen

Befragung trianguliert, um Perspektiven der Personen aus unterschiedlichen hierarchischen Positionen zu erfassen.

#### 4.1 Methodentriangulation im Forschungsprojekt

Im Rahmen dieser Untersuchung wurden die Zusammenhänge von der Anrede in einem Unternehmen und Unternehmenskultur analysiert. In der Methodentriangulation fand dabei eine Kombination aus einer Fragebogenstudie und einer Expertenbefragung statt, d.h. eine methodeninterne Triangulation und eine Triangulation von mehreren Methoden kam zum Einsatz. Mehrere Methoden fanden durch die Verwendung von Experteninterviews und Fragebögen eine Anwendung. Innerhalb der Methode der Fragebögen wurde trianguliert, da neben der Verwendung von Skalen auch Textfelder angewandt wurden (vgl. Abbildung 6).

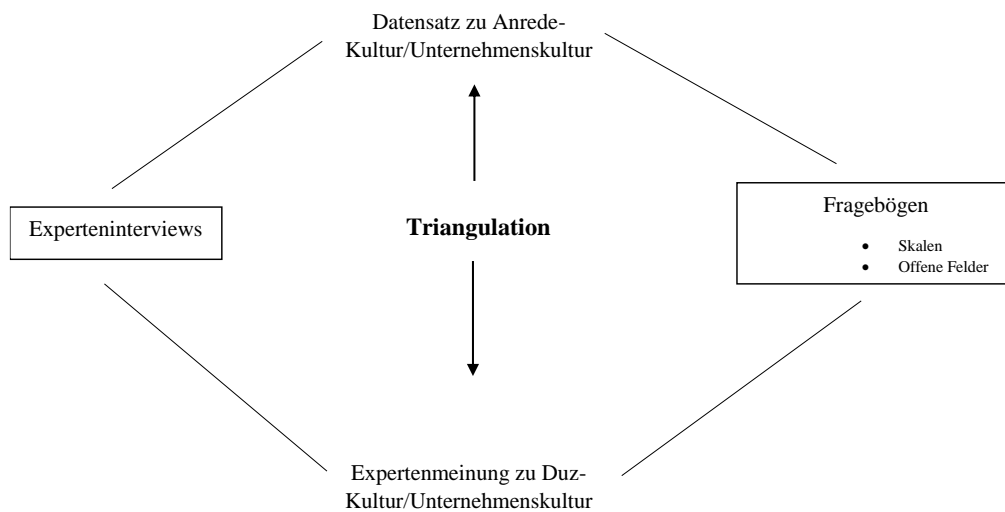


Abbildung 5: Übersicht Methodentriangulation in Anlehnung an Flick (2011)

Die qualitativen und quantitativen Ergebnisse sind *konvergent* in der Einschätzung bzw. Erfahrung der Simulation einer Kommunikation auf Augenhöhe. Es handelt sich dabei eher um eine Vorspiegelung als ein wirkliches Aufbrechen der Hierarchiestrukturen. Eine Duz-Kultur suggeriert eine Kommunikation auf einer persönlicheren Ebene, die gefestigten Hierarchieebenen bleiben allerdings im Hintergrund bestehen. Weiterhin ergänzen sich die Ergebnisse durch die Einschätzungen der Expertinnen und Experten zu den Ursachen und Auswirkungen einer Duz-Kultur sowie der Einschätzung zu einer Einführung einer Duz-Kultur. Es zeigt sich, dass die unterschiedlichen Anreden typisch für gewisse Unternehmenstypen sind. Gleichzeitig zeigen die qualitativen Daten, dass eine Anrede passend zur Unternehmenskultur gewählt werden sollte. Des Weiteren ist das Vorschreiben einer festen Anrede nicht zu empfehlen, sondern dies sollte individuell entschieden werden. Die Ergebnisse sind somit *komplementär*, da die Resultate der quantitativen Fragebögen und die Erkenntnisse der Interviews ein umfassenderes Bild zum untersuchten Phänomen der Anrede- und Unternehmenskultur geben. Mittels der Kombination beider Methoden können mögliche Auswirkungen und Einflüsse differenzierter betrachtet werden und das Verständnis der Zusammenhänge erhöht werden.

#### 4.2 Datentriangulation im Forschungsprojekt

Bei der Triangulation von Daten wurden innerhalb der quantitativen Untersuchung die Werte von Personen unterschiedlicher hierarchischer Positionen im Unternehmen ausgewertet. Dabei wurden die Punkte der Anrede im Unternehmen, Werte im Unternehmen, Dimensionen der Unternehmenskultur und persönliche Einschätzung zur Anrede trianguliert.

Führungskräfte und Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter unterscheiden sich in der Bewertung der Anrede-Kultur in Bezug auf die Unternehmenskultur. Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter sehen ein „Sie“ eher kritischer als Führungskräfte und schreiben diesem eher schlechtere Attribute zu als Führungskräfte. Es handelt sich

dabei um *divergierende* Ergebnisse. Führungskräfte dagegen bevorzugen eher ein „Sie“ im Vergleich zu den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und schreiben diesem auch positive Attribute wie Respekt zu. Bei der Auswirkung und dem Zusammenhang von Unternehmenskultur und Anrede lassen sich keine nennenswerten Abweichungen feststellen. Diese sind somit *konvergent*.

### 4.3 Kriterien für eine Triangulation

Mit Hilfe der Erläuterungen aus den vorherigen Gliederungsabschnitten, insbesondere zur Methoden- und Datentriangulation, lassen sich für den Sachverhalt der Unternehmenskultur und den damit verbundenen Forschungsfragen, Kriterien für eine sinnvolle Triangulationsausgestaltung ableiten.

Ein grundlegendes Kriterium für die Anwendung einer Triangulation innerhalb des Unternehmenskulturforschungsfeldes ist die *Forschungsfrage*. Im Vorfeld der Forschungsfrage sollten die Forschenden eruieren, ob eine Triangulation einen Mehrwert zur Beantwortung der Forschungsfrage beisteuern kann und dadurch eine erweiterte Betrachtung des Phänomens ermöglicht. Beispielsweise, wenn verschiedene Faktoren oder Einflüsse zur Unternehmenskultur beleuchtet und die Zusammenhänge verstanden werden sollen.

Ausgehend von der Forschungsfrage ist das *Forschungsdesign* ein weiteres Merkmal für die Anwendung einer Triangulation in der Unternehmenskulturforschung. Soll der Einfluss eines Faktors auf die Unternehmenskultur oder umgekehrt betrachtet werden und gleichzeitig ein Verständnis für den Sinn des Zusammenhangs geschaffen werden, können qualitative und quantitative Methoden kombiniert werden. Eine Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden erscheint jedoch nur sinnvoll, wenn der theoretische Zugang zur Unternehmenskultur eine Methode in seiner Logik zulässt. Die quantitative Methodik versucht, Zusammenhänge zu messen. Dagegen verfolgt die qualitative Methodik das Verstehen von bestimmten Mustern als Zweck. Bei einer Kombination sollte also beachtet werden, ob und wie unterschiedliche Ansätze der Unternehmenskultur vermischt werden können. Inmitten des Ansatzes der Unternehmenskultur als Variable wird meist eine quantitative Forschung durchgeführt, die die Kultur in Bezug auf einen Faktor erfasst. Innerhalb der quantitativen Methodik wird versucht, über ein Modell mit verschiedenen Dimensionen und Skalenfragen die Unternehmenskultur zu messen. Im Gegensatz zur Perspektive als Variable, werden beim dynamischen Ansatz der Unternehmenskultur meist qualitative Methoden in der Forschung eingesetzt (Treichler, 1995). In der qualitativen Methodik wird die Unternehmenskultur über offene Fragen oder Beobachtungen erfasst. Häufig wird in der qualitativen Methodik eine Kombination aus leitfadengestützten Interviews und Beobachtungen verwendet, um die Kultur eines Unternehmens zu analysieren.

Wird also beispielsweise der Einfluss der Unternehmenskultur auf Leistungsindikatoren untersucht, sollte darauf geachtet werden, welcher Sachverhalt durch welche *Sampleauswahl* untersucht werden soll. Es könnte weniger zielführend sein, dieses Phänomen mit qualitativen und quantitativen Methoden zu untersuchen, da die Methodiken nicht den gleichen Zweck erfüllen. Betrachtet man allerdings das Phänomen und möchte tiefere Erkenntnisse erhalten, können sich die Methoden komplementär verhalten. Ferner sollte als ein Kriterium beachtet werden, ob die *technischen Voraussetzungen* für eine kombinierte Auswertung gegeben sind.

## 5 Diskussion

Denzin (1970) beschreibt die Triangulation im Zusammenhang mit der Betrachtung eines identischen Phänomens. Flick (2019) verdeutlicht, dass die Triangulation ebenfalls ermöglicht, tiefere Erkenntnisse zu einem Forschungsgegenstand zu erhalten. In ihrem Ursprung sollte die Triangulation das Ziel der erhöhten Validität erfüllen (Blaikie, 1991). Dies lässt sich im Bereich der Unternehmenskulturforschung allerdings je nach Unternehmenskulturverständnis erreichen, da insbesondere die Anwendung einer Methodentriangulation, aufgrund der unterschiedlichen Unternehmenskulturansätze, in dem Kontext einer Triangulation als erweiterte Betrachtung angemessener erscheint. Mit Hilfe des Einblicks aus verschiedenen Perspektiven kann der Zusammenhang zwischen einem Faktor und der Unternehmenskultur besser eingeordnet werden. Grundsätzlich findet die Triangulation, in verschiedenen Ausgestaltungen, Anwendung innerhalb der Unternehmenskulturforschung (z. B. Heider, 2016; Müller, 2009). Dieser Beitrag zeigt, dass neben der Triangulation von qualitativen Methoden bei der Erfassung einer

Unternehmenskultur auch qualitative und quantitative Methoden zur Untersuchung eines Phänomens im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur verwendet werden können. Aufgrund der Anwendung der Triangulation können gewisse Unzulänglichkeiten beim Verständnis der Unternehmenskultur überwunden werden. Durch die unterschiedlichen Methoden und Perspektiven ergibt sich ein erweitertes Gesamtbild für die Unternehmenskultur bzw. die Einflüsse, Zusammenhänge und möglichen Ursachen.

## 6 Fazit und Ausblick

Ziel des Beitrages war es, die Triangulation von Daten und Methoden am Beispiel der Unternehmenskultur und Anredekultur in Unternehmen darzustellen. Es konnte aufgezeigt werden, dass die Triangulation von Methoden ein sinnvolles Instrument bei der Einordnung eines Sachverhaltes sein kann. Hierbei diene die Methodentriangulation als angemessenes Instrument, um die Komplexität der Unternehmenskultur und den Einfluss bzw. den Zusammenhang mit der Anrede-Kultur zu analysieren. Mittels der quantitativen Analyse wurde der Zusammenhang und die Bestandsaufnahme der Unternehmenskultur und Anrede-Kultur durchgeführt. Aufgrund der zusätzlichen Verwendung von qualitativen Daten mittels Experteninterviews konnten die gewonnenen Ergebnisse in einem Gesamtkontext eingeordnet und das Verständnis für bestimmte Phänomene gestärkt werden. Beispielsweise ergab die quantitative Untersuchung, dass die Einführung einer Duz-Kultur nur anfangs ein Aufbrechen der Hierarchiestrukturen vorspiegelt; dieses Phänomen wurde auch von Expertinnen und Experten im Rahmen der qualitativen Untersuchung beschrieben. Neben der Methodentriangulation wurden auch die Ergebnisse der verschiedenen Befragten trianguliert. Zum einen wurden verschiedene Sichtweisen aus unterschiedlichen Wissenschaftsfeldern zur Anrede-Kultur und Unternehmenskultur erörtert. Diese Daten konnten verglichen werden, um festzustellen, ob aus vielfältigen Forschungsfeldern auch unterschiedliche Einschätzungen zu den Wirkungen einer Duz-Kultur auf die Unternehmenskultur zu erwarten sind. Zum anderen wurden in der quantitativen Untersuchung Daten von Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern erhoben. Dabei konnte in der Analyse der Daten der Befragung festgestellt werden, dass sich die persönliche Wahrnehmung zur Anrede-Kultur durchaus unterscheiden kann. Es konnte gezeigt werden, dass sowohl die Triangulation von Methoden als auch die Triangulation von Daten, unter Berücksichtigung gewisser Kriterien, ein sinnvolles Instrument ist, um die Komplexität von Phänomenen bezüglich der Unternehmenskultur und der Anrede-Kultur besser einordnen und erfassen zu können. Dadurch konnte eine möglichst ganzheitliche Betrachtung der Wirkung der Anrede-Kultur auf die Unternehmenskultur erreicht werden. Auch wurde verdeutlicht, dass der Forschungsgegenstand der Unternehmens- und Anredekultur durch verschiedene Perspektiven ein besseres Verständnis ermöglicht. Zusätzlich wurden Kriterien verdeutlicht und diskutiert, die angeben, unter welchen Aspekten eine Triangulation im Kontext der Unternehmenskultur als sinnvoll erscheint.

Eine Schwierigkeit ist es, die Ergebnisse nicht nur nebeneinander darzustellen, sondern in ein Verhältnis zu setzen und einen Bezug herzustellen. Es sind mehrere Limitationen zu nennen. Die qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews wurde ohne umfangreiche Analyseprogramme ausgewertet. Hier könnten durch die Nutzung von Computerprogrammen weitere Erkenntnisse für eine anschließende Triangulation gewonnen werden. Des Weiteren können innerhalb der Triangulation computergestützte Programme verwendet werden, um eine tiefere Analyse zu ermöglichen. Aufgrund der Anonymisierung innerhalb der quantitativen Untersuchung ist eine spezifische Aufschlüsselung nach Unternehmensanzahl nicht möglich. Aus den genannten Punkten ergeben sich Ansatzpunkte für einen weiteren Forschungsbedarf.

## 7 Referenzen

- Baetge, J., G. Schwew, R. Schulz, H. Solmecke (2007). Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg: Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkonzepts. *Journal für Betriebswirtschaft*, 57, 183-219.
- Blaikie, N.W.H. (1991). A critique of the use of triangulation in social research. *Quality & Quantity*, 25 (2), 115-136.
- Bös, N. (2020). Bitte duzen Sie mich nicht!. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 27.05.2020.

- Bogner, A., W. Menz (2002). Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In Bogner, A. (Hrsg.), *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung*. Leske + Budrich: 33-70.
- Brockhaus (2000). *Der Brockhaus. In fünf Bänden* (9. Aufl.). F. A. Brockhaus.
- Campbell, D.T., D. Fiske (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56 (2), 81-105.
- Denzin, N.K. (1970). *The Research Act*. Aldine.
- Denzin, N.K. (1978). *The Research Act*. McGraw-Hill.
- Denzin, N.K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6 (2), 80-88.
- Downward, P., A. Mearman (2007). Retrodution as mixed-methods triangulation in economic research: reorienting economics into social science. *Cambridge Journal of Economics*, 31 (1), 77-99.
- Flick, U. (2004). *Triangulation: Eine Einführung*. VS Verlag.
- Flick, U. (2011). *Triangulation: Eine Einführung* (3. Aufl.). VS Verlag.
- Flick, U. (2019). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In Baur, N. & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (2. Aufl.). Springer: 473-488.
- Flick, U. (2020). Triangulation. In Mey, G. & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie* (2. Aufl.). Springer: 278-289.
- Gabriel, S. (2019). Triangulation als theoretisierte Verhältnisfrage zwischen Gegenstandskonstruktionen in qualitativen Forschungsprojekten. In Lüdemann, J. & A. Otto (Hrsg.), *Triangulation und Mixed-Methods: Reflexionen theoretischer und forschungspraktischer Herausforderungen*. Springer: 13-37.
- Goffee, R., J. Gareth (1998). *The Character of a Corporation: How your company's culture can make or break your business*. Haper Collins.
- Hageman, A. M. (2008). A review of the strengths and weaknesses of archival, behavioral, and qualitative research methods: recognizing the potential benefits of triangulation. In Arnold, V., B.D., Clinton, A. Lillis, R. Roberts, C. Wolfe, S. Wright (Eds.), *Advances in Accounting Behavioral Research (Advances in Accounting Behavioural Research, Vol. 11)*. Emerald Group Publishing Limited: 1-30.
- Heider, A. K. (2017). Unternehmenskultur und Innovationserfolg in Familienunternehmen. Springer.
- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 602-611.
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Springer.
- Kanning, U. P., N. Dressler (2018). Inhalt schlägt Form. *Personalwirtschaft*, 05, 64-66.
- Kanning, U. P., F. Kempa, S. Winkelmann (2019). Siezen Sie noch oder Duzt du schon? Einstellungen zum Siezen und Duzen im Beruf. *Personalmagazin*, 09, 74-78.
- Kelle, U., C. Erzberger (2001). Die Integration qualitativer und quantitativer Forschungsergebnisse. In Kluge, S. & U. Kelle (Hrsg.), *Methodeninnovation in der Lebenslaufforschung: Integration qualitativer und quantitativer Verfahren in der Lebenslauf- und Biographieforschung*. Juventa Verlag: 89-133.
- Kelle, U. (2014). Mixed Methods. In Baur, N. & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer: 159-172.
- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods: Mythologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Springer.
- Mayring, P. (2015). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung: Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). Beltz Verlag.
- Mey, G. (2015). Triangulation. In Diaz-Bone, R. & C. Weischer (Hrsg.), *Methoden-Lexikon für die Sozialwissenschaften*. VS Verlag: 414-415.



- Müller, J. (2009). Projektteamübergreifender Wissensaustausch: Fehlervermeidung und organisationales Lernen durch interaktive Elemente in einer Wissenskultur. Gabler.
- Müller, T. (2018). Siezen Sie noch, oder duzt du schon?. *brand eins*, 12, 56- 63.
- Müller, J., A.K. Neyer, N. Troll, (2018). Triangulation von qualitativen Daten - Transformation zu einer ambidextren Organisation. In Müller, J., & M. Raich (Hrsg.), *Die Zukunft der Qualitativen Forschung. Herausforderungen für die Wirtschafts-, Gesundheits- und Sozialwissenschaften*. Springer: 85-102.
- Sackmann, S. (1990). Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur. In Lattmann, C. (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur: Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung*, Physica-Verlag:153-188.
- Sackmann, S. (2017). *Unternehmenskultur: Erkennen - Entwickeln - Verändern. Erfolgreich durch kulturbewusstes Management*. Springer.
- Scandura, T. A., E. A. Williams (2000). Research Methodology in Management: Current Practices, Trends, and Implications for Future Research. *The Academy of Management Journal*, 43 (6), 1248-1264.
- Stöger, R. (2019). Unternehmenskultur. Diagnose und Gestaltung in der Zeit von Veränderung. *Organisation und Führung*, 05, 338-341.
- Thomas, A., Hagemann, K., S. Stumpf (2003). Training interkultureller Kompetenz. In Bergmann, N. & A. L. J. Sourisseaux (Hrsg.), *Interkulturelles Management (3. Aufl.)* Springer: 237-293.
- Treichler, C. (1995). *Kulturbewusste Unternehmensführung: Entwicklung eines Problemlösungskonzepts unter besonderer Berücksichtigung der Instrumente der Erfassung, Beurteilung und Gestaltung der Unternehmenskultur*. Haupt Verlag.