



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Analyzing the Formal Organizational Structure and
Organizational Culture in Small Companies after their
Integration into the same Corporate Group
– A Comparative Case Study“

verfasst von / submitted by

Christina Johanna Senft, BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree
of

Master of Science (MSc)

Wien, Januar 2021 / Vienna, January 2021

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

A 066914

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Internationale Betriebswirtschaft UG2002

Betreut von / Supervisor:

ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Sabine Blaschke

ABSTRACT

The present thesis analyzes and compares the formal organizational structures as well as the organizational cultures of two formerly independent companies, which were integrated into the same corporate group without having been subject to a formal integration strategy. The formal structures were examined by analyzing the specialization or division of work, coordination, configuration, delegation as well as the degree of formalization within the respective companies. The cultural analysis comprised the material, interactional and verbal manifestations of culture as well as the corporate values in place. The analysis was conducted using the case study method based on expert interviews. Differences were found regarding the division of work, the hierarchical configuration, the delegation of decision-making authorities, the structural formalization as well as the material manifestations of corporate culture. Numerous similarities were detected with respect to coordination, formalization of information flows along with performance documentation, interactional as well as verbal manifestations. In regard to corporate values, the two organizations share a set of certain core values but at the same time also hold specific values exclusively applicable to either of them.

TABLE OF CONTENTS

Abstract.....	iii
Table of Contents.....	iv
List of Abbreviations	vii
List of Graphs	vii
List of Tables	viii
1 Introduction	1
1.1 Research Background and Significance.....	1
1.2 Objectives and Research Question	2
2 Organizational Analysis.....	3
2.1 Basic Elements of Organizations.....	4
2.1.1 Environment.....	6
2.1.2 Organizational Goals	7
2.1.3 Spatial / Material Equipment.....	9
2.1.4 Members.....	9
2.1.5 Informal Organizational Structure	10
2.1.6 Formal Organizational Structure.....	11
3 Formal Organizational Structure.....	13
3.1 5 Dimensions of Formal Organizational Structure.....	15
3.1.1 Specialization / Division of Work	15
3.1.2 Coordination	16
3.1.3 Hierarchy or Configuration	22
3.1.4 Delegation.....	26
3.1.5 Formalization	28
4 Organizational Culture	30
4.1 Development of the Field	30

4.2	Culture Defined	32
4.3	Organizational Culture Defined	34
4.4	Basic Characteristics of Organizational Culture	36
4.5	Schein's Cultural Levels	40
4.5.1	Survival and Adaptation to External Environment	40
4.5.2	Integration of Internal Processes	41
4.5.3	Creation of Culture and Influence of Leaders	43
4.5.4	Cultural Level – Artifacts.....	47
4.5.5	Cultural Level – Espoused Beliefs and Values.....	49
4.5.6	Cultural Level – Basic Underlying Assumptions.....	50
4.6	Manifestation of Organizational Culture.....	51
4.6.1	Material Manifestations	55
4.6.2	Interactional Manifestations	56
4.6.3	Verbal Manifestations	59
4.6.4	Values, Norms, Beliefs	60
5	State of Research.....	62
6	Case Study	73
6.1	Methodology	73
6.2	Research Methods.....	74
6.3	The Two Organizations Presented.....	78
6.4	Red – Structural Analysis	81
6.5	Red – Cultural Analysis	93
6.6	Yellow – Structural Analysis.....	98
6.7	Yellow – Cultural Analysis.....	111
7	Comparative Analysis	118
7.1	Structural Analysis	118
7.2	Cultural Analysis	124
8	Conclusion	130

8.1	Summary	130
8.2	Limitations.....	131
8.3	Avenues for further research.....	132
9	Literature References.....	133
	Appendices.....	138
	A – Abstrakt.....	138
	B – Interview Guideline.....	139
	C – Declaration of Consent	141
	D – Questionnaire	142
	E – Interview Protocols	145
	F – Content Analysis.....	149
	G – Questionnaire Results.....	190
	H – Document Data Base	192

LIST OF ABBREVIATIONS

CEO	Chief Executive Officer
CTO	Chief Technology Officer
Eds	editors
Et al	et alia
Etc	et cetera
ff.	and the following
LE	Leading Expert
M&A	Mergers & Acquisitions
p	page
PL	Project Leader
pp	pages
R&D	Research & Development
TL	Team Leader

LIST OF GRAPHS

Graph 1: The Elements of Organizations based on Scott/Davis (2007)	4
Graph 2: Core elements of Organizations based on Preisendörfer (2016)	5
Graph 3: 5 Dimensions of Formal Organizational Structure	15
Graph 4: Line organization	24
Graph 5: Multiple-line organization	25
Graph 6: Line and staff positions.....	26
Graph 7: Schein's 3 levels of culture	47
Graph 13: RED Organizational Chart	88
Graph 26: YELLOW Organizational Chart	105

LIST OF TABLES

Table 1: Basic Elements of Organizations	5
Table 2: Basic Organizational Forms by Scott/Davis (2007)	14
Table 3: Coordination Instruments	17
Table 4: Categories of Culture	34
Table 5: Cultural Artifacts	49
Table 6: Overview of manifestations of organizational culture.....	53
Table 7: Dimensions of empirical analysis	73
Table 8: Overview of company group ORANGE	79
Table 9: RED Questionnaire Results I	83
Table 10: RED Questionnaire Results II	84
Table 11: RED Questionnaire Results III	85
Table 12: RED Questionnaire Results IV	85
Table 13: RED Questionnaire Results V	86
Table 14: RED Questionnaire Results VI	90
Table 15: RED Questionnaire Results VII	92
Table 16: RED Questionnaire Results VIII	92
Table 17: RED Questionnaire Results IX	94
Table 18: RED Questionnaire Results X	97
Table 19: RED Questionnaire Results XI	97
Table 20: RED Questionnaire Results XII	98
Table 21: YELLOW Questionnaire Results I	100
Table 22: YELLOW Questionnaire Results II	101
Table 23: YELLOW Questionnaire Results III	102
Table 24: YELLOW Questionnaire Results IV	103
Table 25: YELLOW Questionnaire Results V	103

Table 26: YELLOW Questionnaire Results VI	108
Table 27: YELLOW Questionnaire Results VII	109
Table 28: YELLOW Questionnaire Results VIII	110
Table 29: YELLOW Questionnaire Results IX	113
Table 30: YELLOW Questionnaire Results X	116
Table 31: YELLOW Questionnaire Results XI	116
Table 32: Overview Results Dimension Specialization	119
Table 33: Overview Results Dimension Coordination	120
Table 34: Overview Results Dimension Configuration	121
Table 35: Overview Results Dimension Delegation.....	122
Table 36: Overview Results Dimension Formalization	124
Table 37: Overview Results Dimension Material Manifestation.....	125
Table 38: Overview Results Dimension Interactional Manifestation	127
Table 39: Overview Results Dimension Verbal Manifestation	127
Table 40: Overview Results Dimension Values I.....	128
Table 41: Overview Results Dimension Values II.....	129
Table 42: Overview Results Dimension Values III.....	129

1 INTRODUCTION

The following chapter will introduce the subject matter of the present thesis along with the author's motivation to explore this particular problem. Also, the main objectives including the research question will be presented and the structure will subsequently be explained.

1.1 RESEARCH BACKGROUND AND SIGNIFICANCE

The starting point of this master thesis originates in the author's workplace, which not only led to the main motivation to undertake this research project but will also serve as the setting for the empirical research. The author works at a corporate group that consists of several small companies, which one by one were integrated into the group over the course of time. These companies were independent pre-integration and even though their respective areas of operation sometimes overlap, they still differ considerably. The main goal of the integration was to foster collaboration and thereby realizing synergies in order to enhance the market position. Although some of the companies shared office spaces pre-integration and they intersected in a number of projects, the corporations of the company group remained quite alienated. In an attempt to change this, it was decided in 2019 to bring the scattered organizations more closely together by relocating them into a new shared office space. In the course of this undertaking and as the firms came closer together, cooperation turned out to be more difficult than expected as various conflicts emerged.

The author is part of a working group that in concert with the corporate group's management team deals with the coordination of the distinct organizations and handles all issues that involve all of the firms, which also included the relocation of these as well as the still prominent repercussions of the move. After a short period of time the attempts to bring the companies together were impaired as manifold obstacles were encountered, which showed that the organizations were not only very different in their nature per se, but also the workforce differed considerably in their methods, attitudes as well as how they interacted and their respective compositions including positions, departments and alike were not always identical or even unclear post-integration. As the company group in question does not follow a pre-determined integration strategy, the integration activities varied considerably among the different companies, which led to the current situation where some organizations are aligned in some areas whereas being completely autonomous in others at the same time. This dilemma can be identified as the starting point of the present research project, its main goals and the research question to be answered will be presented in the following section.

1.2 OBJECTIVES AND RESEARCH QUESTION

Literature research showed that company mergers and acquisitions often entail restructuring efforts as well as changes in organizational cultures. Empirical results showed that organizational structures and cultures are essential factors for the realization of synergies of such undertakings and they strongly influence the post-merger phase. Additionally, culture-related conflicts are also often identified as major impediments or even the main cause of failure of such corporate combinations.¹ Based on these findings and the problem areas encountered personally by the author in the course of her work, the present thesis aims at examining and comparing the organizational structure and organizational culture in the company group the author works at.

Hence, this thesis aims at answering the following research question:

What do the formal organizational structure and organizational culture of two formerly autonomous organizations look like after the integration into the same company group?

In order to answer the research question, an extensive literature review as well as a case study will be conducted. The thesis is structured as follows, in the first chapter, a model concerning the analysis of organizations will be presented to provide a basic understanding of organizational elements. This will be followed by the second chapter on one of the model's elements, the formal organizational structure, which will serve as the foundation for the empirical structural analysis. Subsequently, the concept of organizational culture will be explained and the cultural dimensions for the analysis will be presented. As a next step, the empirical state of research in regard to the topics under examination as well as the methodology of the case study will be presented, followed by an introduction of the company group along with the organizations to be analyzed. Afterwards, the results of the analysis will be presented, and the two companies will be compared with the aim of providing an answer to the proposed research question. The last section will summarize the main findings and provide a conclusion of the analysis.

¹ Larsson/Finkelstein (1999), Lin (2014), Yu et al. (2005), Puranam et al. (2009), Barkema/Schijven (2008), Stahl/Voigt (2008), Sarala (2010).

2 ORGANIZATIONAL ANALYSIS

This thesis seeks to analyze two companies in regard to their organizational structure and culture. In order to do this, a theoretical framework to analyze organizations needs to be established. A widely used tool for descriptive organizational analyses is the so-called Scott/Davis model, which was introduced by the name-giving authors in 2007.² At first, however, the term organization needs to be defined. SCOTT/DAVIS (2007) define organizations as *“collectivities oriented to the pursuit of relatively specific goals and exhibiting relatively highly formalized social structures.”*³ A similar definition is provided by KIESER/WALGENBACH (2013), which will be used further on this thesis. According to them, organizations are *„social constructs, that pursue a permanent goal and have a formal structure, which aligns the members’ activities with the pursued goal.”*⁴

The Scott/Davis model is based on the assumption that all *“organizations share certain features that differentiate them from other social forms”* and that these so-called ‘Elements of Organizations’ are generic, thus applicable to all types of organizations.⁵ According to PREISENDÖRFER (2016), the model’s distinctive characteristic is its inclusion of the organizational environment into the descriptive analysis of organizations, as it therewith ascribes importance to the interdependence between internal organizational attributes and the external environment. The main argument being that the environment needs to be taken into account due to the fact that the organization’s embeddedness in the external environment has a strong influence on the inside of the organization.⁶ Organizations are seen as collective actors and as a *“complex set of social processes”*.⁷ When analyzing organizations, the following three basic questions are sought to be answered:

- *“What does the organization want?”*
- *How is the organization set up and structured?*
- *What does the organization’s environment look like?”*⁸

² Preisendörfer (2016) pp. 59ff.

³ Scott/Davis (2007) p. 29.

⁴ Kieser/Walgenbach (2013) p. 6, own translation.

⁵ Scott/Davis (2007) pp. 1; 19-25.

⁶ Preisendörfer (2016) pp. 60ff.

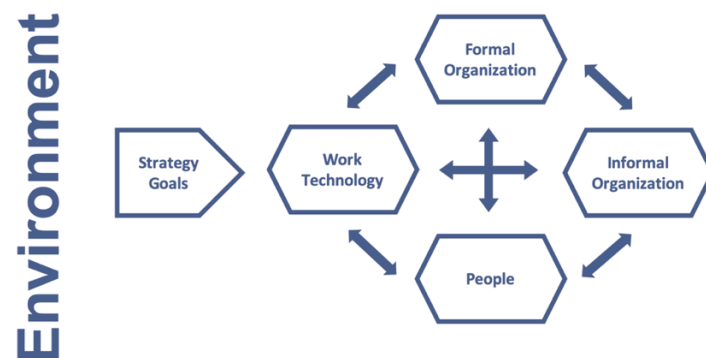
⁷ Scott/Davis (2007) p. 7.

⁸ Preisendörfer (2016) p. 18, own translation.

The basic elements of organizations are used to determine the answers to the questions mentioned above and to provide a comprehensive descriptive analysis of organizations. The elements will be described more closely in the following section.

2.1 BASIC ELEMENTS OF ORGANIZATIONS

SCOTT/DAVIS (2007) determine six generic organizational elements, which comprise the organization's environment, strategy and goals, work and technology, informal organization and formal organization as well as people. All of these features are common in and shared by all types of organizations. One of the authors' main arguments is that all of the mentioned elements are interdependent and hence cannot be analyzed individually; rather they have to be analyzed in relation to one another.⁹ The elements in question are shown below in Graph 1: The Elements of Organizations based on Scott/Davis (2007). It can be easily observed that the environment is also considered an essential and influential factor and that the organization is presented as a circle of interrelated elements. Interestingly, in their graphical representation of the model the bi-directional relationship does not immediately come to mind in regard to strategy and goals, as it seems that this quality has a more causal and one-directional relationship with the other elements, whereas the latter, by contrast, do seem to have bi-directional relationships.



Graph 1: The Elements of Organizations based on Scott/Davis (2007)¹⁰

PREISENDÖRFER (2016) took up the model presented by SCOTT/DAVIS (2007) and undertook several modifications, which resulted in a very similar but still slightly different model. The author presents four instead of five internal elements of organizations, which are also surrounded by their environment. The environment is again sub-divided into three further layers and stands in a

⁹ Scott/Davis (2007) p. 24.

¹⁰ Own drawing based on Scott/Davis (2007) p. 20.

relationship of constant exchange with the internal elements of the organization. The internal elements were also slightly altered, but as SCOTT/DAVIS (2007) already suggested, they are also subject to interdependent, bi- and multidirectional relationships as can be observed below in Graph 2: Core elements of Organizations based on Preisendörfer (2016).¹¹



Graph 2: Core elements of Organizations based on Preisendörfer (2016)¹²

PREISENDÖRFER (2016) combined the two elements of formal organization and informal organization into the element ‘formal and informal organizational structure’ and the feature work and technology in the original model was modified into an organization’s ‘spatial and material equipment’. Additionally, he also considers Scott/Davis’s element of people as ‘members or participants’ and ‘organizational goals’ as the internal basic elements of organizations.¹³ A comparison of the elements in question of the original Scott/Davis model and Preisendörfer’s modification can be observed below in Table 1: Basic Elements of Organizations.

Basic Elements of Organizations	
SCOTT/DAVIS (2007) ¹⁴	PREISENDÖRFER (2016) ¹⁵
Environment	
Strategy & Goals	Organizational Goals
Work & Technology	Spatial/Material Equipment
People	Members / Participants
Informal Organization	Formal & informal organizational structure
Formal Organization	

Table 1: Basic Elements of Organizations

¹¹ Preisendörfer (2016) pp. 59-61.

¹² Own drawing and translation based on Preisendörfer (2016) p. 59.

¹³ Preisendörfer (2016) pp. 59-61, own translation.

¹⁴ Scott/Davis (2007) pp. 19-25.

¹⁵ Preisendörfer (2016) pp. 59-61.

The organizational analysis conducted in this thesis will be based on the more recent version of the Scott/Davis model proposed by PREISENDÖRFER (2016), who suggests the following four research questions in regard to the presented model:

- 1) *“What goals, concerns as well as strategies does the organization pursue?”*
- 2) *What does the organization’s formal structure look like and are there additional informal features observable in the everyday processes or deviations from formal guidelines?*
- 3) *Who are the relevant actors and actor groups in the organization?*
- 4) *What kind of spatial, material and technical equipment does the organization have at its disposal?”*¹⁶

In the following section, the five basic elements of organizations – namely environment, goals, spatial and material equipment, formal and informal structure as well as members or participants – will be explained in more detail.

2.1.1 ENVIRONMENT

An organization’s environment can be understood as *“all those significant elements outside the organization that influence its ability to survive and achieve its ends”* and is of great importance for its continuance.¹⁷ It can be sub-divided into the following three levels, starting from the closest proximity to the organization moving further away:

- 1) The **task environment** is located closest to the organization and is strongly connected with its day-to-day operations. It comprises what the organization needs to execute its activities like basic exchange relations or networks with clients, customers, suppliers, banks or alike.¹⁸ It is the organization’s procurement source for inputs and the target market for its outputs.¹⁹
- 2) The second environmental layer is called the **organizational domain** and can be understood as the industry or sector the organization is operating in. It encompasses the concentration of organizations in the sector as well as the intensity of competition.²⁰

¹⁶ Preisdörfer (2016) p. 59, own translation.

¹⁷ Scott/Davis (2007) p. 19.

¹⁸ Preisdörfer (2016) pp. 73-76.

¹⁹ Scott/Davis (2007) p. 125.

²⁰ Preisdörfer (2016) pp. 74-75.

- 3) The **global environment** is the surrounding layer farthest away from the organization and includes the society as a whole as well as macro-economic conditions like world economy and politics, but also on the state, supranational or regional level.²¹

According to SCOTT/DAVIS (2007), organizations need to adapt to their environment and are thereby confronted with very dynamic and ever-changing technology-related, social or cultural settings that have a very strong influence on the organization. The organizational surroundings provide not only opportunities, know-how and members, but also set limits and determine demand. Thus, the organization is heavily dependent on the bodies, institutions as well as networks that are situated in its environment.²²

PREISENDÖRFER (2016) further recognizes three additional environmental dimensions, which are deemed very influential and therefore important in a comprehensive analysis of organizational environments. At first, the environment's **munificence** should be looked at in order to analyze how rich an organization's setting is in regard to essential resources needed for its activities and how easily these resources can be made available. The second dimension examines the environment's **dynamics**, which aims at evaluating what foreseeable or non-foreseeable changes the organizations is confronted with and whether these conditions change rather fast or at moderate speed. The last proposed dimension analyzes the environment's **complexity**, which comprises information about how diversified and heterogenous the requirements towards the organization are as well as the range of external shaping conditions and events that have high influence on the organization.²³

2.1.2 ORGANIZATIONAL GOALS

Organizational goals are central determinants of organizational activity as they represent the main purpose for which the organization was founded in the first place, and describe what the organization aims to accomplish.²⁴ In their original model, SCOTT/DAVIS (2007) named this element 'Strategy and Goals' and described it as an organization's plan of action and compilation of behaviors as well as actions taken in order to achieve its main ends. Hence, they are considered to be an essential characteristic and a defining criterion for organizations.²⁵ Usually organizations tend to pursue not only one major goal, but rather have a bundle of objectives they want to achieve.²⁶ These

²¹ Preisendörfer (2016) pp. 75-76.

²² Scott/Davis (2007) pp. 19-20, 126.

²³ Preisendörfer (2016) pp. 76-77.

²⁴ Abraham/Büschges (2009) pp. 102, 110.

²⁵ Scott/Davis (2007) pp. 21, 36-37.

²⁶ Kieser/Walgenbach (2013) p. 8.

objectives are typically determined when the organization is founded, but are also subject to constant re-evaluation. This means that they are not permanent and can be changed or adapted over time.²⁷ KIESER/WALGENBACH (2013) also emphasize the importance of the goals' durability when related to organizations, due to the fact that it is often the case that the preservation of such objectives turns itself into an aim the organizations is eager to achieve.²⁸

In the presented model, several functions are attributed to organizational goals:

- The **motivational** or also **cathectic** purpose of goals is to inform the members about what the organization aims to do and how they can contribute to reaching these ends. Additionally, they should serve as a means to strengthen the participants' identification with the organization.²⁹
- Their so-called **cognitive** use can be understood as a guideline for decision-making, which provides information about the organization's priorities or preferences.³⁰ The objectives should serve as *"criteria for generating and selecting among alternative courses of action; they provide directions for and constraints on decision making and action."*³¹
- Organizational goals should also enable the **evaluation** of the organization's performance with regard to whether it was successful in reaching its goals in the past or not.³²
- It is also important for organizations to **legitimize** their existence towards their environment. This **symbolic** purpose is essential to convince the organizational stakeholders and thereby ensure the resource inflows coming from the surroundings.³³
- SCOTT/DAVIS (2007) also suggest a fifth function, where organizations utilize their goals to **justify** their performance and behavior in the past.³⁴

In order to be able to fulfill all of the ascribed functions mentioned above, organizational goals are supposed to be specific, concrete and clearly formulated. However, it is often the case that such organizational goals are rather vague or even contradict each other.³⁵ Consequently, it might not be possible for an organization to achieve all of its pre-set goals simultaneously, as they might even be

²⁷ Abraham/Büschges (2009) p. 116.

²⁸ Kieser/Walgenbach (2013) p. 10.

²⁹ Preisendörfer (2016) p. 63, Scott/Davis (2007) p. 184, Kieser/Walgenbach (2013) p. 8.

³⁰ Preisendörfer (2016) p. 63.

³¹ Scott/Davis (2007) p. 184.

³² Scott/Davis (2007) p. 185, Preisendörfer (2016) p. 63.

³³ Preisendörfer (2016) p. 63, Scott/Davis (2007) p. 184.

³⁴ Scott/Davis (2007) p. 184.

³⁵ Abraham/Büschges (2009) pp. 111-121, Preisendörfer (2016) p. 63.

in competition with each another. Such a situation would most probably lead to a momentary prioritization of one or several goals at the time.³⁶

2.1.3 SPATIAL / MATERIAL EQUIPMENT

In the original model, this element was presented as ‘work and technology’, as it included all the organization’s activities necessary for the attainment of its goals as well as the technological hardware. Additionally, the authors also stated that *“technology includes not only the hardware used in performing work, but also the skills and knowledge of workers, and even the characteristics of the objects on which work is performed.”*³⁷ ABRAHAM/BÜSCHGES (2009) on the other hand defined an organization’s technology as *“all technical means and procedures an organization utilizes in its operations”*.³⁸

In the further developed model presented by PREISENDÖRFER (2016), this element was modified into spatial or material equipment. It includes all facilities the organization has at its disposal including the state of the buildings or their locations. Also, all types of office, interior or material equipment the members utilize in their activities for the organization as well as all technical equipment – type and state of hardware and software – are considered. The equipment available to the organization is deemed to be of great importance to the organization as it considerably influences the internal processes as well as activities, but also shapes the organizational structure and job requirements.³⁹

2.1.4 MEMBERS

In regard to an organization’s members, three research questions are raised:

- *“Who are the relevant actors or actor groups?”*
- *What interests do they have?*
- *What possibilities do they have to pursue their interests?”*⁴⁰

ABRAHAM/BÜSCHGES (2009) define the organizational members as *“all individuals who actively or passively participate in organizational activities.”*⁴¹ It should be noted though, that whether an individual is regarded as a member or not depends not on the individual him- or herself, but is rather

³⁶ Kieser/Walgenbach (2013) p. 9.

³⁷ Scott/Davis (2007) pp. 21-22, 125.

³⁸ Abraham/Büschges (2009) pp. 106-107, own translation.

³⁹ Preisendörfer (2016) pp. 61-62.

⁴⁰ Preisendörfer (2016) p. 61, own translation.

⁴¹ Abraham/Büschges (2009) p. 105, own translation.

connected to his or her actions or stake in the organizational operations.⁴² The participants involved in an organization are sometimes hard to define due to the fact that the distinction of being a member or non-member is often blurry. Also, the degree of participation may differ tremendously.⁴³ It is also possible that one individual holds multiple and distinct types of membership of the very same organization.⁴⁴

PREISENDÖRFER (2016) classifies the organizational participants into two categories, namely **internal and external stakeholders**, where the latter is further divided into two sub-classifications. Internal interest groups consist of staff, equity providers, shareholders or leadership. External stakeholders can have market-related or non-market related interests in the organization. The former comprises parties like suppliers, customers or creditors, whereas interest groups that are not market-related might consist of the society in general, local residents or nation states.⁴⁵

2.1.5 INFORMAL ORGANIZATIONAL STRUCTURE

ABRAHAM/BÜSCHGES (2009) consider the informal organizational structure as all elements or features that have not been determined or written down in a formal manner but are still influential in shaping the organizational structure. It encompasses conduct patterns that arise based on social interactions of the organization's members that are not pre-determined by leadership or formal rules. Such elements of the informal structure are for example roles assigned to certain members, particular expectations or social relationships that have not been formalized.⁴⁶ This also includes merely verbal rules or instructions, which the members still live by.⁴⁷ These attributes have considerable impact on the organization's activity and also on how it is actually run. The informal structure can be classified into the two categories 'Culture' and 'Social Networks'.

As **organizational culture** we understand the members' "*pattern of values, beliefs, and expectations*", which also affect the more formalized procedures as well as the configuration of the organization.⁴⁸ As the organizational culture will be an essential part of the empirical case study of this thesis, it will be further elaborated on and explained in more detail in Chapter 4 Organizational Culture. **Social networks**, on the other hand, include power relations and social structures that

⁴² Kieser/Walgenbach (2013) p. 22.

⁴³ Scott/Davis (2007) pp. 24-25.

⁴⁴ Kieser/Walgenbach (2013) p. 14.

⁴⁵ Preisendörfer (2016) p. 61.

⁴⁶ Abraham/Büschges (2009) p. 134.

⁴⁷ Kieser/Walgenbach (2013) p. 14.

⁴⁸ Scott/Davis (2007) pp. 23.

influence manifold aspects inside the organization, like for example career prospects or general decision-making. They encompass informal courses of action as well as links or affiliations among members, which can have great influence on the whole organization.⁴⁹

2.1.6 FORMAL ORGANIZATIONAL STRUCTURE

The fifth element is the so-called formal or normative structure, which can be understood as the central pillar of an organization where the entirety of the organizational norms, guidelines, rules or standards are collected, documented and illustrated. It provides information about *“job descriptions, the allocation of competences, guidelines for organizational procedures, processes as well as behaviors, the entity’s remuneration systems and its hierarchical framework.”*⁵⁰ This element represents an important part in organizational analyses as the formal structure serves as the framework based on which the organization operates, and the members are led towards the attainment of the organizational goals. It can be considered as a tool whose main task is to provide guidance on how the organizational goals can be transformed into concrete actions that are aligned with and fulfill the objectives.⁵¹ In light of the bi-directional relationships between the elements of organizations, the structure is not only essential in order to achieve the goals, but in return it is also strongly influenced by them in regard to design, composition and manifestation.⁵² KIESER/WALGENBACH (2013) also accentuate that a main purpose of the formal organization is to ensure the continuation of the organizational operations, and therefore the fulfillment of the entity’s aims even if changes in regard to personnel or members occur.⁵³ In simple terms, the formal structure shall ensure that the jobs required to reach the goals are independent of the person filling the position.

SCOTT/DAVIS (2007) describe the formal structure as ‘codification’ of how the organizations operates and how the internal components are linked to each other. They determine the following three sub-categories of the formal structure⁵⁴:

- An entity’s **human resource practices** provide insight into its recruitment processes, the organization’s reward and promotion schemes or benefit systems, the integration of new members as well as the training and retention of employees or participants.

⁴⁹ Scott/Davis (2007) pp. 23-24.

⁵⁰ Preisendörfer (2016) p. 66, own translation.

⁵¹ Kieser/Walgenbach (2013) p. 7.

⁵² Scott/Davis (2007) p. 36.

⁵³ Kieser/Walgenbach (2013) p. 10.

⁵⁴ Scott/Davis (2007) pp. 22-24.

- The category **job design** comprises the concrete task descriptions of the organization's members' work and informs about the division of the tasks or jobs in question.
- The authors identified the **organizational structure** as the third category of the formal structure. It shows how the members are divided into groupings or units and also depicts the communication lines and power relationships between these divisions in an organizational chart.⁵⁵ The formal organizational structure can be further categorized into five dimensions namely specialization, coordination, hierarchy, delegation and formalization.⁵⁶

In practice, often great discrepancies occur between an organization's formal guidelines and how operations are actually carried out, which is why the separation into the formal and informal structure is indispensable and of great relevance when conducting a comprehensive organizational analysis.⁵⁷ Due to the fact that the present thesis seeks to empirically examine two companies in regard to their formal organizational structures as well as their organizational cultures, which is an essential part of the informal structure as was presented earlier, only those two aspects will be more closely examined later on as they will be used as a basis for the comparative case study. The five dimensions of formal organizational structure will be elaborated on in more detail in the following chapter 3 Formal Organizational Structure and organizational culture will be examined in the section thereafter, namely 4 Organizational Culture.

⁵⁵ Scott/Davis (2007) pp. 22-24.

⁵⁶ Kieser/Walgenbach (2013) p. 71.

⁵⁷ Preisendörfer (2016) pp. 66, 128.

3 FORMAL ORGANIZATIONAL STRUCTURE

The following section of the thesis will explain the formal organizational structure in more detail and afterwards closely examine the five dimensions thereof. Later on, these will be used as a foundation for the empirical analysis in the case study in chapter 6 Case Study.

The field of organizational study with a focus on structure has been very prominent since the late mid 20th century and continues to play a very important role nowadays.⁵⁸ The reason it is attributed so much weight to is the fact that it bundles and outlines the complete set of formalized rules and regulations an organization sets and therewith constitutes the entire framework for all the members' behaviors and actions.⁵⁹ Consequently, the formal organizational structure can be seen as an *"instrument for coordination but also for control of individual actors"* and their conduct, shaping thereby the actions of the entire organization. Above all, it illustrates that the participants are subject to a certain set of rules and guidelines and therefore have to (inter)act accordingly.⁶⁰ These formalized rules are usually expressed in a very clear, unambiguous and specific manner, often in a written form.⁶¹ The creation of formal organizational structures ensures that the members contribute cooperatively and effectively to the attainment of the organizational goals, which subsequently also enables the organization to legitimize its existence towards its environment⁶², as explained in chapter 2.1.2.

KIESER/WALGENBACH (2013) describe the formal organizational structure as the compilation of all formal regulations in place, which provide instructions regarding the coordination as well as the division of tasks and also serve as a tool to guide the organization's participants with respect to their behavior and performance.⁶³ SCOTT/DAVIS (2007) further claim that formalizing organizational structures enables the illustration of the links between the distinct positions in the organization and their interconnectedness along with the predominant conduct regulations. Because of this visualization, organizations have the possibility to evaluate and reshape the processes and relationships in order to ensure their continuous well-functioning and success.⁶⁴

⁵⁸ Scott/Davis (2007) p. 18.

⁵⁹ Kieser/Walgenbach (2013) p. 14, Preisendörfer (2016) p. 10.

⁶⁰ Abraham/Büschges (2009) pp. 138, 130-131, Kieser/Walgenbach (2013) p. 20.

⁶¹ Scott/Davis (2007) p. 29.

⁶² Abraham/Büschges (2009) p. 138, Scott/Davis (2007) p. 56, Kieser/Walgenbach (2013) p. 18.

⁶³ Kieser/Walgenbach (2013) pp. 17,21, own translation.

⁶⁴ Scott/Davis (2007) p. 38.

A more specific definition is offered by ABRAHAM/BÜSCHGES (2009) who define an organization's structure as *"the specific construct of all differentiated and generally hierarchically structured positions and roles under the principle of the division of work, along with their respective reciprocal linkages."*⁶⁵ The authors also argue that the key aspects that can be derived therefrom are the stabilization of the members' behaviors as well as the concept of role systems. The latter can be understood as a construct based on interconnected roles and positions that are independent of the persons holding them.⁶⁶ This characteristic – the independence between the different jobs or roles and person-related features including the social ties of the participants filling the positions – is considered as essential by many scholars and is of great importance for the well-functioning of the organization and the pursuit of the entity's objectives.⁶⁷ Due to the fact that the composition of the formal structures differs tremendously among organizations, seven structural archetypes are recognized as per SCOTT/DAVIS (2007): simple structure, bureaucracy, functional, multidivisional, matrix, adhocracy and network.⁶⁸ These types are explained in the table below.

Basic Organizational Forms⁶⁹	
Simple structure	<i>Associated with small organizations, involving minimal division of labor and management by direct supervision.</i>
Bureaucracy	<i>Characterized by highly routinized tasks, high levels of formalization, and centralized authority.</i>
Functional or unitary	<i>Based on departmentalization around varying specialized activities contributing to overall goals, including "line" departments, involved in activities directly related to producing or distributing goods or services, and staff departments, involved in support matters such as accounting, finance, or personnel.</i>
Multidivisional	<i>Based on groupings by products or markets overlaid on functional forms. Divisional units operate in a relatively autonomous manner from each other, and each contains departments typically organized along function lines. A superordinate "corporate" level oversees divisional performance and allocates resources accordingly.</i>
Matrix	<i>A dual-hierarchical form that organizes work simultaneously by functional and project criteria. Workers associated with diverse functional departments are regularly assigned to project teams organized to produce particular products or services.</i>
Adhocracy	<i>Structures characterized by low formalization and centralization, relying heavily on highly trained, independent, self-organizing individuals who move in and out of project teams.</i>
Network	<i>Structures allowing integration of activities across formal boundaries, both within and across organizations.</i>

Table 2: Basic Organizational Forms by Scott/Davis (2007)

It is also worth mentioning that these formal structures are usually not set or determined in one single step, for instance when the organization is founded, and later on never changed; it is rather a process that takes multiple steps and develops over time. Usually, structural designs undergo changes repeatedly and adaptations are made on a regular basis.⁷⁰ Moreover, the formal

⁶⁵ Abraham/Büschges (2009) pp. 107, 131, own translation.

⁶⁶ Abraham/Büschges (2009) pp. 131, 152.

⁶⁷ Scott/Davis (2007) p. 29, Abraham/Büschges (2009) p. 132, Kieser/Walgenbach (2013) p. 10.

⁶⁸ Scott/Davis (2007) pp. 14, 131.

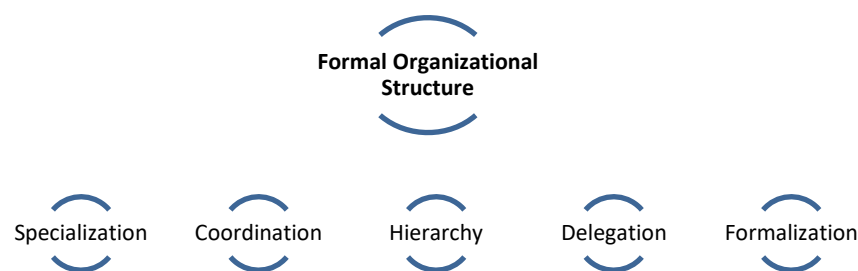
⁶⁹ Scott/Davis (2007) pp. 130-131.

⁷⁰ Kieser/Walgenbach (2013) p. 19.

organizational structure is further divided into five dimensions, namely specialization, coordination, hierarchy, delegation and formalization⁷¹, which will be presented in the following sections.

3.1 5 DIMENSIONS OF FORMAL ORGANIZATIONAL STRUCTURE

Since the area of structure has come to the fore in organizational analysis, theoretical as well as empirical findings suggest that five broad dimensions of the formal organizational structure are to be identified. These five classifications are then further divided into sub-dimensions.⁷² The graph below shows the five dimensions based on PREISENDÖRFER (2016).



Graph 3: 5 Dimensions of Formal Organizational Structure⁷³

KIESER/WALGENBACH (2013) conducted a thorough literature review regarding the topic in question and provide a comprehensive compilation and detailed description of these structural dimensions in their book. For this reason, their book will be used as the fundamental literature for this section.

3.1.1 SPECIALIZATION / DIVISION OF WORK

In order to achieve its goals, an organization exercises certain necessary activities. These operations are usually divided among the members of the organization by breaking down larger bundles of tasks into different smaller and therefore more specialized jobs, which are then assigned to different participants of the organizational activity. In this context, the tasks are not divided based on quantity but by the type of the job to be done. This corresponds to the first dimension presented, the so-called specialization or division of work.⁷⁴ KIESER/WALGENBACH (2013) recognize this as the first 'basic principle of organizations', which is shared by all organizations and present it as a tool that allows

⁷¹ Kieser/Walgenbach (2013) p. 71.

⁷² Preisendörfer(2016) p. 67 based on Kieser/Walgenbach (2013) pp. 71-163.

⁷³ Own drawing based on Preisendörfer (2016) p. 67.

⁷⁴ Kieser/Walgenbach (2013) pp. 71-73.

not only to economize the organizational activity but also the clear assignment of responsibilities among the members.⁷⁵

At first, an organization's division of work can be examined based on the extent as well as the type of specialization. The former means analyzing into how many sub-activities the work bundles have been divided and how small are these work packages afterwards. The latter is concerned with the criteria based upon which the division is carried out. This can be done either by the functional nature of the tasks, thus the diversity or variety of the activities in question, or on the premise of output like products, regions or objects, what we identify as divisional specialization. This concept lays the foundation for the departmentalization of organizations and thereby has strong influence on their entire operations. Whether the specialization of the work takes place based on extent or type varies considerably among organizations. In order to determine the degree of specialization, the jobs and positions an organization has in place are usually used as level of analysis.⁷⁶ Research showed that the extent of specialization is positively correlated with organizational complexity and size. Hence, the bigger and more complex the organization, the higher is the required degree of specialization of its activities.⁷⁷

One of the main advantages the division of work brings with it, is that the tasks to be done have to be clearly defined and assigned to one or more organizational participants. In doing so, organizations can differentiate clearly between the distinct jobs and the participants, which consequently leads to the creation of permanent positions or roles that are based on responsibilities and rules and not on the individual doing the job. This crucial independence was also already discussed in Chapter 3. Additionally, the clear allocation of different types of jobs and responsibilities also entails varying and heterogeneous qualification requirements for the different roles. Therefore, the individuals to be employed have to be matched to the job requirements according to their competences. Based on this matching procedure, the division of work enables the organizations to realize efficiency gains in their organizational activity.⁷⁸

3.1.2 COORDINATION

Coordination constitutes the second basic principle, which exists in all forms of organizations and is strongly connected to and positively correlated with the first principle of specialization. This is

⁷⁵ Kieser/Walgenbach (2013) pp. 75, 94.

⁷⁶ Preisendörfer (2016) p. 68, Kieser/Walgenbach (2013) pp. 72-93.

⁷⁷ Abraham/Büschges (2009) p. 135.

⁷⁸ Kieser/Walgenbach (2013) pp. 16, 74-75.

because the more specialized an organization's tasks are, the higher is the need for synchronizing and matching these sub-tasks with each other as well as with the organizational goals; thus, coordinate them. It is also necessary to effectively manage the internal flows of services, information or goods that are paramount for the organizational activity.⁷⁹ PREISENDÖRFER (2016) therefore raises the question of the organization's integration capabilities, whose goal is to examine how well the divided sub-activities are integrated and what mechanism are used by the organization to ensure the cohesion and integration of these tasks.⁸⁰

Coordination efforts are generally based on rules and guidelines that are in place in order to align the organizational processes and activities with the organization's objectives. These regulations are known as coordination instruments, which are divided into six categories and will be presented in the table below.⁸¹

Coordination Instruments ⁸²		
Personal Instructions	Structural Instruments	People-oriented Instruments
Horizontal Coordination		
Programs		Technocratic Instruments
Plans / Schedules		
Internal Markets	Non-structural Instruments	
Organizational Culture		

Table 3: Coordination Instruments

This categorization is made based on the medium utilized for the coordination efforts. Whereas the first two instruments are seen as a *“social process influenced by power and conflicts”* and are premised on direct and personal communication – vertical and horizontal communication respectively – between the organizational participants; the remaining instruments (except culture) do not rely on the actions of individual members. Rather, they are built on other types of mediums whose formation usually cannot be directly linked to individual decisions or be determined at all. Therefore, these instruments become autonomous and evolve towards an institutionalized form, which is why they are not people-oriented but of technocratic nature.⁸³ The instruments will now be briefly explained.

⁷⁹ Kieser/Walgenbach (2013) pp. 71, 94, Preisendörfer (2016) p. 68, Abraham/Büschges (2009) p. 135.

⁸⁰ Preisendörfer (2016) p. 69.

⁸¹ Kieser/Walgenbach (2013) p. 94.

⁸² Preisendörfer (2016) p. 69, Kieser/Walgenbach (2013) pp. 100-101, own drawing, own translation.

⁸³ Kieser/Walgenbach (2013) p. 101.

Personal Instructions

As the name already indicates, this instrument is based on direct vertical communication between two or more organizational participants, where one party gives oral or written instructions to others, hence tells them what they should do. The prerequisite for this form of coordination is that an acknowledged authority system is in place, which allocates the decision-making competences among the organizational members.⁸⁴

Horizontal Coordination

This coordination tool relies on horizontal communication, meaning that the decisions are made between the working groups or units involved in and reliant on the activities in question. The parties are dependent on one another and coordinate their actions via official and binding group decisions without the involvement of superiors.⁸⁵

Programs

Organizational programs develop based on routine processes that become standard procedures over the course of time. Due to their frequent repetition, they become formalized and prescribed procedural guidelines or policies about the organizational activities. More specifically, programs determine the course of action as well as the procedure of an activity and specify how these activities are to be executed. However, there is no general rule about how strictly applicable or detailed an organization's procedural programs have to be, this is completely up to the organization itself. Therefore, these guidelines may range from rather vague recommendations to very detailed instructions. An important aspect of such programs is their permanent nature, meaning that they are determined and formalized for the long term in order to standardize the work and inform the organizational members about how the tasks are to be completed. In providing such guidelines, the organizational participants are able to work more autonomously and are not fully dependent on their superiors. One can usually find such procedural guidelines in a written form, like for instance in employee manuals.⁸⁶ The role of such written formalization will be more closely discussed in section 3.1.5 Formalization. As per KIESER/WALGENBACH (2013), organizational programs have two main constituents. The first one encompasses a 'classification scheme' based upon which situations or problems can be characterized and categorized. Subsequently, they should be resolved by the

⁸⁴ Kieser/Walgenbach (2013) pp. 102-103.

⁸⁵ Kieser/Walgenbach (2013) pp. 103-107.

⁸⁶ Scott/Davis (2007) p. 129, Kieser/Walgenbach (2013) pp. 107-111.

second component, the pre-determined 'solution processes' for all categories that dictate how these situations should be dealt with and how the problems are to be resolved.⁸⁷

Plans / Schedules

As mentioned above, programs are supposed to provide information about 'what' should be done and 'how' it should be executed. The main task of organizational schedules or plans, on the other hand, is to inform the members about 'when' the jobs are to be executed.⁸⁸ Hence, schedules do also take into account the factor of time and are therefore also concerned with the achievement of certain objectives regarding the organizational operations. Plans thereby deliver targets or instructions valid for a certain period of time that should coordinate the members' tasks in that specific time frame. Such schedules can but do not necessarily have to be created based on already existing programs. Additionally, they are not always designed as a long-term tool; rather they can be in place only for the duration of a project or until a certain aim has been achieved.⁸⁹

Internal Markets

The introduction of internal markets in an organization can be used as a tool to increase the overall efficiency of the entire organization. This is to be achieved by applying the market principle of supply and demand in an organizational setting and thereby realizing incentive and coordination effects that result from these market transactions. The basic assumption here is that the costs for coordination that occur in market-based settings are lower than in a mere intraorganizational context. The underlying coordination mechanisms can be achieved through cost-oriented decision-making, as the participants' actions are guided by the financial benefits resulting from the internal exchange relationships. An important distinction that has to be made between internal and external markets is the fact that the involved parties in the former are subject to restrictions and cannot act as freely as in an open market setting. The following two forms of internal markets can be determined:

Fictional internal markets are characterized by little or no flexibility at all and represent a pure simulation of market dynamics. The market participants do not have any decision-making competences regarding resource allotment and all interactions between the parties are not actually subject to the market activities, but rather predetermined by the organizational top management. In this case, the implementation of an internal market has the mere function of creating a

⁸⁷ Kieser/Walgenbach (2013) p. 109.

⁸⁸ Scott/Davis (2007) p. 129.

⁸⁹ Kieser/Walgenbach (2013) pp. 111-114.

competitive environment for the internal participants in order to enhance a more efficient use of resources.

In **real internal markets** on the other hand, the involved parties do have a say in decisions about what services are to be rendered as well as how the resources should be employed and allocated; however, they do not have the liberty to choose freely with whom to engage in an exchange relationship.⁹⁰

In accordance with KIESER/WALGENBACH (2013), the two most common types of internal markets are **transfer pricing** and **profit centers**. Transfer pricing describes the practice of expressing internal services or resource flows between the distinct departments of an organization in monetary terms. When applied in real internal markets, its main purpose is to *“secure the coordination of interdependent areas in regard to a better realization of the overall objectives of the organization.”*⁹¹ In fictional markets, however, transfer prices do not serve the purpose of coordination; they should rather facilitate the evaluation of operational results and incentivize a more efficient employment of resources. The second type of internal markets are so-called profit centers. They can be described as enterprise divisions that are independent in their profit and loss accounts and create their own income statements. In order to enable an independent and economic functioning of these market sections, the external market should be made accessible to them. The authors indicate that such profit centers require relatively high levels of management autonomy and are usually incorporated into divisional organizational structures. Even though profit centers bear the risk of opportunistic behavior of the economically more or less independent departments, they are considered to have strong coordination effects due to the fact that all areas involved coordinate their activities in a way that overall efficiency is improved.⁹²

Organizational Culture

As presented in Table 3: Coordination Instruments, KIESER/WALGENBACH (2013) also consider organizational culture to be an instrument for coordination activities within an organization. This approach to organizational culture is rather different from the one that will be presented in chapter 4, where the concept of organizational culture is presented as a value and belief system and which serves as the basis for the empirical analysis in the case study. For the sake of completeness, however, organizational culture as a coordination instrument, and hence as part of the formal

⁹⁰ Kieser/Walgenbach (2013) pp. 114-120.

⁹¹ Kieser/Walgenbach (2013) pp. 116, 118, own translation.

⁹² Kieser/Walgenbach (2013) pp. 116-120.

organizational structure, will be briefly explained in this section, even though it will not be considered as the theoretical basis for the analysis of organizational culture in the case study.

Coordination via organizational culture is built upon the assumption that people who share certain sets of convictions or norms are influenced by them and therefore tend to have similar behavioral patterns, which as a result leads to the coordination of their actions. The authors suggest that *“to the degree to which the organizational members have internalized common values and norms [...], they can coordinate their activities without structural regulations.”*⁹³ This idea proposes that the concurring set of convictions is reflected in shared objectives or preferences that guide the members in their actions and decision-making, which reduces the need for formalized procedural instructions to guide their behavior. The shared preferences enable the participants to coordinate their actions in such a way that they serve best their common objectives and thereby do not solely depend on formalized guidelines. According to the authors, for a successful implementation of culture as a coordination instrument in organizations a flat hierarchical structure, wide control spans and a decentralization of decision-making are required.⁹⁴ More detailed insight into these concepts will be provided in the following section 3.1.3.

KIESER/WALGENBACH (2013) also distinguish between two types of coordination: **coordination in advance** and **feedback coordination**. The first is of anticipatory character and is used to proactively coordinate the activities of the organizational members. It predates the actual actions of the participants and illustrates the conversion of an organization's aims into specific activities needed for their achievement. Such coordination efforts usually originate from upper management levels and are communicated downwards by instructing the members. The authors suggest that under the condition that no disruptions occur, this type should suffice to successfully coordinate the organizational activities. In the case that malfunctions do occur, however, feedback coordination is necessary. As opposed to the former type, the latter is of reactive nature and is usually triggered following unforeseen problems that turn up in the course of the planned activities. These disruptions provoke new coordination efforts, which are usually initiated by the lower organizational levels, with the aim of rearranging and adapting to the emerged problems and thereby securing the well-functioning of organizational activities.⁹⁵

As already mentioned before, the coordination of activities is built upon the existence of a set of rules, which has to be communicated and enforced within the organization. In order to enable such

⁹³ Kieser/Walgenbach (2013) p. 120, own translation.

⁹⁴ Kieser/Walgenbach (2013) pp. 101, 120-126.

⁹⁵ Kieser/Walgenbach (2013) pp. 98-99.

coordination, certain positions must be entrusted to supervise, execute and implement these efforts. As a result, these position in charge of coordination are then ranked in an intraorganizational hierarchical structure, which depicts their responsibility of enforcing the rules. Hence, hierarchy is an important instrument to successfully coordinate the organizational activities. The next section will provide more detailed information about the configuration, thus the hierarchical structures of an organization.⁹⁶

3.1.3 HIERARCHY OR CONFIGURATION

The need to coordinate the organizational activities that is derived from the division of work among the organizational participants also requires the implementation of positions that take charge of coordinating the separated work tasks. Thus, vertical differentiation takes place as these positions hold specific decision-making authorities and are entitled to pass instructions on to other members of the organization.⁹⁷ These posts created for coordination purposes usually hold certain roles, which determine their scope of action. This so-called organizational role can be defined as *„the sum of all norms, behavioral expectations and structural restrictions for a given position in the organizational hierarchy, with which the actors as position and role holders are confronted with in an organization.“*⁹⁸ A position situated in an organization's hierarchy is typically the holder of several and often quite different roles at the same time, which may even be contradictory or interfere with their other roles in the very same or other organizations. This may arise due to the fact that individuals are generally affiliated to numerous and manifold organizations at the same time. The assigned roles enable the minimization of coordination as they help to solve information and coordination problems by equipping the holders with certain tasks, procedural standards, behavioral guidelines as well as scopes of actions, which consequently guide their behavior. Therefore, such roles usually lead to stable and predictable behavioral patterns that govern and coordinate the members and hence the entire organizational activity. Additionally, the whole concept is based on reward and sanction schemes that should ensure its application. In order to ensure its validity, the cornerstone of the role concept is, however, that all parties involved are aware of the competences, tasks and behavioral patterns the specific roles comprise.⁹⁹

In regard to vertical differentiation, a distinction is made between **decision-making authority** and the **right of instruction**. The former refers to the right of making binding decisions for the entire

⁹⁶ Kieser/Walgenbach (2013) pp. 16, 95.

⁹⁷ Preisendörfer (2016) pp. 70-71, Kieser/Walgenbach (2013) pp. 16, 83-84.

⁹⁸ Abraham/Büschges (2009) p. 160, own translation.

⁹⁹ Abraham/Büschges (2009) pp. 159-173.

organization in regard to a specific area or topic, whereas the latter represents the authority to instruct other organizational participants about their work regarding how, when and by whom the activities have to be executed. In this context, it is also of great importance that the organizational rules determine exactly what competences the positions in charge hold and under what circumstances these apply. The entirety of these rights and responsibilities compose the organization's hierarchy.¹⁰⁰

Hierarchy, however, does not only determine the reporting lines between and illustrate the distribution of power or authority among the organizational positions, but it also describes how the different activities are structured within the enterprise in regard to their responsibilities.¹⁰¹ This so-called task hierarchy describes the interrelations between the different departments along with their respective remit within the organization and does not refer to the individuals holding the positions. Nevertheless, it is quite common that the supervision of the hierarchically structured jobs is assigned to certain members of the entity, whereby subordinate-superior relationships are created, and hence person-based hierarchies come into existence.¹⁰²

KIESER/WALGENBACH (2013) describe all rules governing the structural composition of an organization including all relationships of superior, subordinate or coordinate nature, under the term **configuration**, which constitutes the third dimension of formal organizational structure.¹⁰³ It describes the architecture of the organizational job structure and is depicted in an organizational chart.¹⁰⁴

Hereby we can distinguish between two basic concepts, the so-called line or one-line organization and the multiple-line or functional organization. The idea of **line organization** was developed in the 20th century by Henri Fayol and has its root in his '*Unity of Command*' approach, which suggests that every position engaged in the organizational activities should receive instructions from only one superior entity. Therefore, a hierarchically higher post may have decision-making authority and the right of instruction over several subordinates at the same time, however, the respective subordinates only have one supervisor to report to. A graphical depiction thereof can be observed in Graph 4: Line organization. In addition to the already mentioned authority, the supervising body is usually also in charge of making disciplinary as well as staff-related decisions and is responsible for performance appraisals and alike. For that reason, these positions usually call for particular sets of

¹⁰⁰ Preisendörfer (2016) pp. 70-71, Kieser/Walgenbach (2013) pp. 16, 83-84.

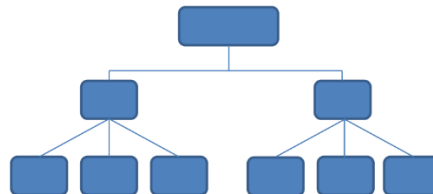
¹⁰¹ Scott/Davis (2007) p. 129.

¹⁰² Kieser/Walgenbach (2013) pp. 86-87, 95-96.

¹⁰³ Kieser/Walgenbach (2013) pp. 72, 127.

¹⁰⁴ Preisendörfer (2016) pp. 70-71.

skills and aptitudes on the part of the individuals holding them. This skill requirement is positively correlated with the coordination scope, which means that the more subordinates and their respective activities have to be coordinated by one supervisor, the higher the qualifications of the supervisor in charge have to be. All in all, this allows for a clear allocation of responsibilities and enables transparent and coherent coordination.¹⁰⁵



Graph 4: Line organization¹⁰⁶

Even though the line organization form facilitates coordination efforts, it also comes with detriments for the organizational processes. Through the single report line structure, horizontal communication flows do not take place at all, meaning that in any case and regardless of the matter the direct superior has to be consulted even though the topic might not even lie in his or her responsibility. Subsequently, the superior will pass on the information to his or her superior entity and so forth until it reaches the actually responsible entity where the decision-making should take place. Once the decision is made, the information travels back the same way through all the instances involved in the process until it reaches the member that needed the information in the first place. This results in not only excessively long communication and information lines within the organization, but also leads to the coordination bodies in between being very occupied with the mere passing on or receiving information without being involved in the issue or the actual decision themselves.

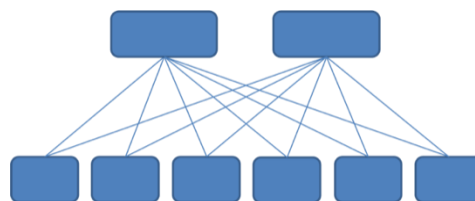
As opposed to the one-line scheme, in the **multiple-line** or **functional organization** the subordinates have several supervisors to report to and receive orders from. Like before, the superiors have several subordinates that they are responsible for, but this time the subordinates have different supervising bodies that are each responsible for an independent functional area and have the right of instruction as well as the decision-making authority in their respective fields. A simplified illustration is represented in Graph 5: Multiple-line organization. This concept originally stems from F.W. Taylor's efforts to subdivide management and leadership tasks into functional areas in order to specialize them and it suggests that the subordinates depend functionally on their superiors. This means that

¹⁰⁵ Kieser/Walgenbach (2013) pp. 127-135.

¹⁰⁶ Own drawing based on Kieser/Walgenbach (2013) p. 129.

the supervisor the members receive instructions from and report to is contingent on the functional area concerned.

By creating these specialized management bodies, more qualified decisions can be made by the specialists possessing the therefore necessary information. Also, communication as well as information flows can be reduced due to the fact that only the entities responsible for the area in question are involved. Thus, the superiors' decision-making authority and right of instruction is limited to their respective functional area of expertise. In doing so, the requisite set of skills for the individuals filling the supervising jobs can be diminished. Difficulties that may arise in a functional organization, however, are that the allotment of responsibilities might be too vague or not clearly communicated, some instances might have overlapping responsibilities or supervising bodies may have conflicts over their competences in some areas of authority. As reported by KIESER/WALGENBACH (2013), it is common for organizations to adopt a combination of the two concepts presented, where the subordinates usually report to one superior who is in charge of all disciplinary issues, and if required there also exists a relationship of functional subordination in a specific area.¹⁰⁷

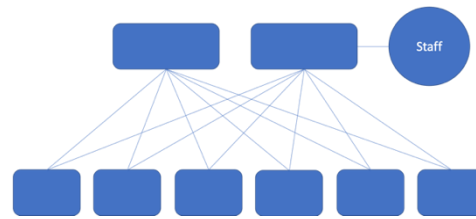


Graph 5: Multiple-line organization¹⁰⁸

In regard to the configuration of an organization, another classification has to be made. The jobs in an entity are distinguished based on whether they are directly related to the main organizational activities or not. The so-called '**line**' positions are all jobs within the organization that are directly involved in the main activities needed to reach the organizational objectives. The '**staff**' positions, on the other hand, are characterized as supporting bodies whose task it is to consult and support the line positions without being directly involved in the basic organizational work. Therefore, these positions are usually not depicted as part of the vertical hierarchy but are rather placed next to the supported entity as can be observed below in Graph 6: Line and staff positions.

¹⁰⁷ Kieser/Walgenbach (2013) pp. 127-135.

¹⁰⁸ Own drawing based on Kieser/Walgenbach (2013) p. 129.



Graph 6: Line and staff positions¹⁰⁹

PREISENDÖRFER (2016) also presents three additional indicators based upon which the configuration of an organization may be analyzed, namely the levels of hierarchy, the intensity of management as well as the span of control.

- a) The first indicator is also known as the **vertical span** of an organization and analyzes the number of levels the hierarchical structure encompasses and thereby determines whether it is considered to be a flat or steep hierarchy. Further on, the distribution of people over the different levels is examined, which allows a more detailed assessment of the composition and occupation intensity of the different layers.¹¹⁰ The different layers also represent varying magnitudes of authority and instructions rights as well as standing or status.
- b) The following indicator evaluates the **intensity of management** by calculating the manager-employee ratio, where the relation between all management personnel and the executing workers is determined (all management staff divided by number of non-management employees) in order to evaluate whether the composition of management is efficient and appropriate.
- c) The third indicator is known as **span of control** as it measures the number of direct subordinates one supervisor has or management staff have on average within an organization. It is also connected with the first indicator, the vertical span, due to the fact that less hierarchical levels are needed if the managers' span of control is considered to be high. Literature also suggests that in practice the control spans between the different departments of an organization tend to differ tremendously.¹¹¹

3.1.4 DELEGATION

As was discussed in the section before, positions with the task of coordinating the organizational activities are created and integrated into the structural architecture of an organization. These

¹⁰⁹ Own drawing based on Kieser/Walgenbach (2013) p. 137.

¹¹⁰ Preisendörfer (2016) pp. 70-71, Kieser/Walgenbach (2013) p. 148.

¹¹¹ Kieser/Walgenbach (2013) pp. 148-151, Preisendörfer (2016) pp. 70-71.

positions also have certain rights of instruction and decision-making authority at their disposal, which, however, can vary tremendously among the different hierarchical levels. They may also differ remarkably between organizations even though their organizational charts look alike. For this reason, the present dimension called delegation, or the division of competences, analyzes how these decision-making authorities are distributed along the organizational hierarchy and also examines them content-wise, thus, how many and which authorities do the supervisors have and under what circumstances may they be exercised. In doing so, it can also be assessed how centralized or decentralized the organization is in terms of power distribution. The more decentralized the organization, the more control is transferred from the top to lower levels. Therefore, the lower levels are equipped with more competences, which at the same time also increases their responsibilities.¹¹²

The dimension of delegation within an organization is concerned with “the allocation of tasks, the determination of objectives for the fulfillment of the tasks, the provision of the rights necessary to fulfill the tasks (internal instruction rights and the right of representation toward external parties) as well as the assignment of responsibilities.”¹¹³ The degree of delegation is positively correlated with the number of decision-making rights awarded to lower levels of the organizational configuration. This means that the more decision-making authority is passed on to hierarchically lower positions, the higher the degree of delegation and the division of competences. It is also worth mentioning that the issuance of instructions usually takes place based on an earlier decision, ergo the decision precedes the giving of instructions. Therefore, the right of instruction is closely linked to and deduced from the decision-making authority. Yet, the linkage is not of bidirectional nature due to the fact that not every decision necessarily leads to the issue of instructions. It is also important to note that the authority to make binding decisions for the entire organization can only be exercised according to and within the scope of the competences the respective position has been conferred with. In this context, it is also worth analyzing whether other members of the organization have the right and opportunity to participate in the decision-making processes or can even overrule or reject certain decisions.¹¹⁴

PREISENDÖRFER (2016) concludes that there exists no universally valid optimum degree of delegation, nevertheless, he emphasizes that for the organizational well-being, decisions should be made by whoever has the adequate expertise and most importantly possesses the necessary and relevant information to do so.¹¹⁵

¹¹² Preisendörfer (2016) pp. 71-72.

¹¹³ Kieser/Walgenbach (2013) p. 153, own translation.

¹¹⁴ Kieser/Walgenbach (2013) pp. 151-156.

¹¹⁵ Preisendörfer (2016) pp. 71-72.

3.1.5 FORMALIZATION

In the field of organizational analysis, the dimension formalization describes the degree to which the organizational structures, procedures as well as the entire set of rules in place are recorded in writing and whether all ongoing adaptations thereto are also documented in a written form.¹¹⁶ These formalized regulations are often observed in procedural guidelines or manuals, job descriptions and organizational charts. The focus lies on the following three dimensions: structural formalization, the formalization of information flows along with the formalization of performance documentation.¹¹⁷

Structural Formalization

In analyzing the extent of structural formalization, it can be assessed if the determined rules described in the other four dimensions of the formal organizational structure are recorded in writing. These formalized rules can usually be found on shared intraorganizational platforms as well as organization manuals and are made available to all members. An important tool therefore is to check the existence of organizational charts as they provide information about the different positions in place and their respective relationships. Also, the allocation of responsibilities, hierarchical structures along with instructions rights as well as the general degree of specialization can be observed. Secondly, an organization's guidelines give a comprehensive insight into its standard policies, procedures and the entirety of programs in place to guide organizational activity. Lastly, it is essential to examine if and to what extent formalized job descriptions exist in order to gain information about the formalization of the allocation of decision-making authority, superior-subordinate relationships, plans, the positions' obligations and rights as well as the distribution of instruction rights.¹¹⁸

Formalization of Information Flows

The major area of emphasis here lies in exploring whether there are organizational communication flows or procedures that have to be made in writing. It can usually be measured based on the existing amount of paperwork, memos, files, protocols, mails and archives both digital and analog. This means that the higher an organization's formalization of information flows is, the higher the quantity

¹¹⁶ Preisendörfer (2016) p. 72.

¹¹⁷ Own translation, Kieser/Walgenbach (2013) p. 157.

¹¹⁸ Kieser/Walgenbach (2013) p. 157-160.

of instructions or orders that necessarily have to be transmitted to the co-members in a written form.¹¹⁹

Formalization of Performance Documentation

KIESER/WALGENBACH (2013) also consider the extent of formalized performance appraisals as paramount when analyzing the formal structure due to the fact that it provides information about how transparent these key processes are designed in an organization. The focus lies on the degree to which the members' performance has to be documented and appraised in writing as this can later on entail disciplinary measures or changes in salaries or promotions, which can thereby be made comprehensible.¹²⁰ After having presented the formal organizational structure, subsequently the concept of organizational culture will be presented.

¹¹⁹ Preisendörfer (2016) p. 73, Kieser/Walgenbach (2013) pp. 160-162.

¹²⁰ Kieser/Walgenbach (2013) pp. 162-163.

4 ORGANIZATIONAL CULTURE

As was already laid out earlier, aside from organizational structure this thesis also seeks to analyze organizational culture. The subsequent chapter will therefore give an overview of the cultural realm focusing on the organizational context by explaining the development of the field, defining organizational culture as well as presenting the cultural layers along with cultural manifestations.

Introductorily it should be mentioned that an extensive literature review revealed that the field of (organizational) culture not only has a vast body of literature but also covers an extraordinarily wide spectrum of different perspectives, approaches, models and phenomena. These differentiate immensely in the demarcation of the field per se, definitions, the fundamental principles and models as well as in the variations about how to classify and analyze organizational culture. The distinct approaches vary drastically due to the fact that culture can be understood in a number of ways and also differs considerably according to the academic field one refers to. Covering the entire multifaceted contributions made to the field until now and even just the most famous works would by far go beyond the scope of this thesis, which is why only a preselected set of some of the most prominent and still dominant approaches will be presented. Furthermore, it should be added that the present thesis deals primarily with organizational culture and the analysis thereof. Hence, even though the most famous works in the cultural realm have been taken into account in the process of researching the topic, several of them will not form part of the following section as they only concern the national or other levels of analysis.

4.1 DEVELOPMENT OF THE FIELD

The research field of culture with reference to management studies emerged in the second half of the 20th century, however, scholars argue that it had already been relevant in earlier works from the first half of the century in several other disciplines like sociology, anthropology or psychology. At first the focus was laid on variations in national cultures, which after some time also led to a shift of attention towards the organizational context beginning in the 1970s when the internationalization movement was still in its early days.¹²¹ The rapid growth of the research field can be traced to it being not only present in the academic world but especially given attention to by the management community as well as the entire corporate field. Especially in the 1980s the subject underwent a

¹²¹ Kutschker/Schmid (2011) pp. 674, 680-685, Hatch (1993) p. 657, Schein (1990) p. 109-110, Alvesson/Berg (1992) pp. 8-12, Hofstede (2001) p. 392.

remarkable expansion accompanied by a very high number of publications. This was triggered by the growing interest of the corporate world, which was also fueled by the publication of several bestselling books in management literature.¹²²

ALVESSON/BERG (1992) ascribe the fast boom to economic, societal and performance-related reasons. In the 1980s as the world market as well as corporations started to grow, control needed to become more decentralized and the rapidly growing corporations were confronted with productivity issues and competitors operating with completely different techniques in a distinct cultural context.¹²³ Empirical studies of that time indicated huge differences in corporate performance between organizations with similar or identical structural compositions, which shaped the focus towards the human factor of organizations.¹²⁴ In particular, the differences in company performance between Japanese entities and allegedly less productive US companies shifted the attention towards the cultural component. Organizational culture was assumed to be manageable and seen as a socially bonding contributor to being more competitive and hence more productive and profitable.¹²⁵ Another factor for the rapid rise in popularity of the cultural concept were the societal and socio-cultural changes of the period in question. The authors describe a general trend towards wanting more from life and work than simply being able to survive by making a living, but rather having more say in it and enjoying a higher quality in life that is meaningful and fosters "*social togetherness*".¹²⁶

Ever since the 1980s, the field of study has not lost its popularity; rather it has been continually growing for the last several decades and continues to be of great importance in management studies to this day due to its recurrent application. After the mainly theoretical works in the 1980s, also empirical studies of culture have been increasing since the late 1990s. However, scholars argue that the field still lacks empirical foundations. The research field has developed into a crucial and wide-ranging topic with enormous effect in the area of international management studies that brought forth an overwhelming quantity of publications. It has been applied in a great variety of contexts and its meaning has been interpreted in diverse and numerous ways. The growing globalization of markets as well as the resulting increase in competition and volatility in the fast changing and complex environments are still some of the main reasons why companies tend to focus on building

¹²² Kieser/Walgenbach (2013) p. 124, Hatch (2006) pp. 179, 657, Alvesson/Berg (1992) pp. 9-11, 16-20.

Note: Books by Peters/Waterman, Ouchi and Deal/Kennedy.

¹²³ Alvesson/Berg (1992) pp. 16-20, 35-36, 42-43, Kutschker/Schmid (2011) p. 674.

¹²⁴ Ernst (2003) p. 23.

¹²⁵ Dülfer/Jöstingmeier (2008) p. 257, Kieser/Walgenbach (2013) p. 124, Alvesson/Berg (1992) pp. 16-20, 30-36, 42-43, 136, Pohlmann (2016) p. 150.

¹²⁶ Alvesson/Berg (1992) pp. 16-20, 35-36, 42-43, 136.

strong organizational cultures in order to be better equipped in managing these challenges.¹²⁷ As a next step, the concept of culture will be briefly introduced and defined in order to give way to the application of the concept in an organizational context.

4.2 CULTURE DEFINED

It was already mentioned that the idea of culture has its roots in several academic social science disciplines like sociology, anthropology and psychology. It is for this reason that no collective agreement by the scholars of the respective disciplines exists on how to define culture and what falls within its scope. There have been numerous attempts to clearly define the concept but due to the manifold and very distinct approaches to the topic there does not exist a universally valid definition of culture.¹²⁸ Already in the 1960s scholars had produced over 160 different definitions of culture which differed fundamentally in their scope.¹²⁹ It is argued that the ambiguity of the field can be explained by its lack of tangibility for it is not concrete but something that is sensed and experienced by its members.¹³⁰ In the present thesis culture will be examined using sociological lenses, which is supposedly the most common approach, where cultures are understood as something that people or organizations have and that serves as a social bond.¹³¹ Subsequently, the concept of culture will be defined using some of the most prominent perspectives of the field of study.

Even though many definitions of the term culture exist, there is one characteristic that is agreed upon by almost all scholars. Culture is a phenomenon that is shared among a group of people and hence of collective nature.¹³² SCOTT/DAVIS (2007) describe something being cultural as it being directly associated with a particular group, whereas others interpret culture as an aspect that is contingent upon the social surroundings and was learned over the course of time resulting in very similar conduct patterns by its members.¹³³ TROMPENAARS (1995) outlines culture as *“a shared system of meanings”* that lays down our behavioral patterns as well as our values and as *“the way in which a group of people solves problems”* based on experience.¹³⁴ SCHEIN likewise advocates the idea of

¹²⁷ Cameron/Quinn (2011) p. 166, Hatch (2006) p. 179, Hofstede et al. (2010) p. 47, Handy (1999) p. 183, Kutschker/Schmid (2011) pp. 672, 680-685, Alvesson/Berg (1992) pp. 8-20,34, Kieser/Walgenbach (2013) pp. 120-126, Ernst (2003) p. 23.

¹²⁸ Hofstede et al. (2010) p. 344, Schein (1990) pp. 109-110, Alvesson/Berg (1992) pp. 45-46.

¹²⁹ Kutschker/Schmid (2011) p. 674.

¹³⁰ Handy (1999) p. 191.

¹³¹ Cameron/Quinn (2011) p. 18.

¹³² Hofstede et al. (2010) p. 6.

¹³³ Scott/Davis (2007) p. 213, Hofstede et al. (2010) p. 6, Hofstede (2001) p. 2.

¹³⁴ Trompenaars (1995) pp. 6, 13.

shared and learned group experience gathered by the members in their struggle to survive. He argues that *“culture is to a group what personality or character is to an individual”*.¹³⁵

POHLMANN (2016), on the other hand, describes culture as underlying expectations and unwritten rules as well as values that usually are not being addressed openly.¹³⁶ The cultural phenomenon is also depicted as the *“deepest, often unconscious part of a group”*, which not only serves as stabilizer for the group¹³⁷ but also dictates how the members feel, think, perceive, conduct themselves, react and what they find meaningful as well as their attitudinal convictions.¹³⁸ KUTSCHKER/SCHMID (2011) summarized many of the mentioned aspects and came up with the following definition:

*“Culture is the entirety of a social unit’s basic assumptions, values, norms, attitudes, convictions, which is expressed in a number of behaviors as well as artifacts and that has been formed over the course of time as a response to diverse requirements placed upon the social unit.”*¹³⁹

HOFSTEDE ET AL. (2010) who describe culture as one’s mental software, provide the following definition: Culture is *“the unwritten rules of the social game, or more formally the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another.”*¹⁴⁰ In accordance with HATCH (2006), HOFSTEDE and SCHEIN are considered as two of the most influential and fundamental scholars in the cultural realm. The former produced groundbreaking work in the context of national cultures and the latter developed a cultural model that continues to be dominant in the field¹⁴¹, which will be more closely presented in chapter 4.5 Schein’s Cultural Levels.

The phenomenon of culture takes shape in various forms and appears on different cultural tiers, like national or country-specific, related to gender, ethnicity, religious beliefs, societal affiliation or organizational membership, which quite commonly are in opposition to one another.¹⁴² The different layers of culture can be observed below in Table 4: Categories of Culture.

¹³⁵ Schein (1990) p. 111, Schein (2010) p. 14.

¹³⁶ Pohlmann (2016) p. 152, own translation.

¹³⁷ Schein (2010) p. 16.

¹³⁸ Schein (1990) p. 111, Hofstede (2001) p. 9.

¹³⁹ Kutschker/Schmid (2011) p. 674, own translation.

¹⁴⁰ Hofstede et al. (2010) p. 516.

¹⁴¹ Hatch (2006) pp. 180-181, Hatch (1993) pp. 657-658, Hofstede et al. (2010).

¹⁴² Hofstede et al. (2010) p. 18.

Categories of Culture by SCHEIN¹⁴³	
<i>Macrocultures</i>	<i>Nations, ethnic and religious groups, occupations that exist globally</i>
<i>Organizational cultures</i>	<i>Private, public, nonprofit, government organizations</i>
<i>Subcultures</i>	<i>Occupational groups within organizations</i>
<i>Microcultures</i>	<i>Microsystems within or outside organizations</i>

Table 4: Categories of Culture

As the present thesis is only concerned with culture in the organizational setting, only the level of organizational culture will be subject of the following chapters as well as the empirical analysis of the case study. For this reason, the next section will introduce and define the phenomenon of organizational culture.

4.3 ORGANIZATIONAL CULTURE DEFINED

In the field of organizational culture also prevails a lack of consent about a clear definition of the concept itself, its scope, the dominating theoretical models as well as and the possible ways to measure it.¹⁴⁴ This also depends on the perspective from which it is analyzed and the academic field one is referring to. In the management literature organizational culture is often seen as a tool utilized by managers in order to push corporate performance or – in reference to the previous chapter of organizational structure – as coordination or control instrument which serves as guideline for the members' actions based on joint beliefs and to pass on organizational values or norms.¹⁴⁵

KUTSCHKER/SCHMID (2011) suggest that organizational culture can be seen as a source for identification which not only reinforces the adoption of interorganizational regulations but can also aid with the dissolution of agency problems.¹⁴⁶ TROMPENAARS (1995) who understands cultures as meaning system argues that an organization's culture serves to transmit meaning to and affects every part of a corporation.¹⁴⁷ HANDY (1999), on the other hand, describes the phenomenon as “*sets of values and norms and beliefs*” that are influenced by the people themselves, their goals, past experiences, current climate as well as field of activity and are displayed in the organization's structural composition and its systems.¹⁴⁸

¹⁴³ Schein (2010) p. 2, own drawing.

¹⁴⁴ Ernst (2003) p. 25, Alvesson/Berg (1992) pp. 45-46.

¹⁴⁵ Pohlmann (2016) p. 150, Kieser/Walgenbach (2013) pp. 121-126, Scott/Davis (2007) pp. 212-213.

¹⁴⁶ Pohlmann (2016) p. 151.

¹⁴⁷ Trompenaars (1995) p. 16.

¹⁴⁸ Handy (1999) p. 180.

Without giving too much detail about what culture entails, HATCH (2006) offers a definition that puts more emphasis on the transmission of the cultural code:

*“The culture of the factory is its customary and traditional way of thinking and doing of things, which is shared to a greater or lesser degree by all its members, and which new members must learn, and at least partially accept, in order to be accepted into service in the firm.”*¹⁴⁹

KUTSCHKER/SCHMID (2011) as well as HOFSTEDE ET AL. (2010) do not draw considerable distinctions between their definitions of culture and organizational culture due to the fact that they simply utilize their respective definitions of culture, which were already presented in the previous section, and put them in an organizational context. The former focuses on the previously mentioned set of assumptions, values, beliefs and alike that manifest themselves in particular behavioral patterns and artifacts as a response to multifarious requirements an organization has encountered over the course of time¹⁵⁰; whereas the latter defines an entity’s culture as *“the collective programming of the mind that distinguishes the members of one organization from others.”*¹⁵¹

Unlike HOFSTEDE, DÜLFER (2001) offers a more detailed definition referring to culture functioning as behavioral compass:

*“Organizational culture can be understood as the entirety of collective values, norms and attitudes, which shape the organization’s members’ decisions, actions as well as their behavior. The joint values, norms and attitudes constitute thereby the basic elements of organizational culture, which are represented and concretized through organizational conduct, symbols as well as symbolic actions.”*¹⁵²

CAMERON/QUINN (2011) in turn describe organizational culture as *„the taken-for-granted values, underlying assumptions, expectations, and definitions that characterize organizations and their members”* that are expressed in leadership, linguistic and symbolic manifestations, procedural practices and customs as well as how success is being interpreted in the entity.¹⁵³

One of the best-known definitions in realm of organizational culture was presented by SCHEIN (2010), which will also be used later on in this thesis:

¹⁴⁹ Hatch (2006) p. 177.

¹⁵⁰ Kutschker/Schmid (2011) p. 686.

¹⁵¹ Hofstede et al. (2010) p. 344.

¹⁵² Dülfer/Jöstingmeier (2008) p. 257 based on Dill (1987) p.100, own translation.

¹⁵³ Cameron/Quinn (2011) pp. 18, 22.

*“The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”*¹⁵⁴

In general, it can be said that the research field of organizational culture has been growing continuously over the last decades starting with a boom in publications in the 1980s. Hence, a lot of the field’s key literature, basic definitions and models are from this period of time. Of course, there have been made many new contributions to the field as well as further developments of theoretical works from the early stages, however, many of the conceptions proposed almost 40 years ago continue to be valid and are still being cited and utilized in more recent works on organizational culture.¹⁵⁵ For this reason, they also constitute the theoretical foundation of the topic in question in the present thesis. After having given a brief introduction on how the research field emerged and how culture can be defined, the next chapter will present the main characteristic features and foundational elements about organizational culture, which will then be followed by theoretical models in order to explain the concept.

4.4 BASIC CHARACTERISTICS OF ORGANIZATIONAL CULTURE

The following section will be dedicated to presenting several fundamental features of organizational culture. Introductorily, it should be mentioned that the comprehensive literature review showed that numerous and very distinct approaches to the field exist. This thesis, however, will describe the phenomenon from the perspective of culture being a value and belief system.¹⁵⁶

One of the most important traits of culture is its collective character, which enables the researcher to examine behavior not only as a collection of individual behaviors but rather treat it as one particular entity that acts collectively. It can be characterized as the group’s shared identity that provides the cultural members with a framework of desired standardized norms to live by.¹⁵⁷ The important aspect here is that these cultural standards are not inherited but rather learned by its members through their social surroundings. Culture pervades all spheres of the members’ lives and

¹⁵⁴ Schein (2010) p. 18.

¹⁵⁵ Alvesson/Berg (1992) pp. 226-227.

¹⁵⁶ Alvesson/Berg (1992) p. 100.

¹⁵⁷ Kutschker/Schmid (2011) p. 676, Alvesson/Berg (1992) pp. 61-62.

organizations due to the fact that it not only affects their perceptions and attribution of meaning but also the most basic day-to-day operations and habits.¹⁵⁸

As HOFSTEDE (2001) emphasizes, it is also of great relevance to keep in mind that considerable distinctions between the different culture types exist, especially between national and organizational cultures. He argues that cultural patterns originating from a societal or national context take deeper roots than organizationally induced cultures due to the fact that individuals are exposed to the former every day of their lives, whereas the latter only starts to take influence upon entering the organization. Moreover, it is quite common that the individuals obtain membership in a multitude of organizations at the same time and are usually also involved in the decision about which one to affiliate oneself with.¹⁵⁹ Nevertheless, it should be mentioned that organizational cultures are strongly influenced by their social and economic environments, especially by the national cultural setting as well as the sectorial and market-related conditions.¹⁶⁰ In addition, organizational culture can also be characterized as non-exclusive, meaning not only that an individual can have multiple affiliations simultaneously, but also that within one organization several different and overlapping cultural groups may exist, which are known as subcultures.¹⁶¹

Another essential characteristic scholars ascribe to culture is the strong influence it exerts over its members, which can be attributed to it being mainly part of the unconscious and therefore of implicit nature.¹⁶² Individuals generally do not apprehend their respective cultures up until they are confronted with a contrasting one.¹⁶³ HANDY (1999) even argues that the recognition of cultures' strong force in shaping conduct patterns was one of the major reasons for the expansion of the field.¹⁶⁴ KUTSCHKER/SCHMID (2005) describe it as a framework of unconscious standards that stipulate what people think as well as how they feel and act.¹⁶⁵ ALVESSON/BERG (1992) go even a little bit further and argue that *"a main function of organizational cultures is to enhance social order by providing a collective mental framework."*¹⁶⁶

The majority of the scholars in the field also agree that culture can be classified into at least two different layers varying with respect to its visibility to the observer. KUTSCHKER/SCHMID (2005) describe these layers as the Concepta level as well as the Percepta level making reference to the

¹⁵⁸ Hofstede et al. (2010) pp. 4-6.

¹⁵⁹ Hofstede (2001) p. 393, Hofstede et al. (2010) p. 47.

¹⁶⁰ Kutschker/Schmid (2005) p. 670, Deal/Kennedy (1982) p. 13, 107, Hofstede (2001) p. 401.

¹⁶¹ Schein (1990) p. 111, Alvesson/Berg (1992) p. 63.

¹⁶² Schein (2010) p. 7, 14.

¹⁶³ Cameron/Quinn (2011) p. 19.

¹⁶⁴ Handy (1999) p. 183.

¹⁶⁵ Kutschker/Schmid (2005) p. 668.

¹⁶⁶ Alvesson/Berg (1992) p. 81.

iceberg metaphor, where one (usually smaller) part is easily visible, whereas the other part below sea level is not easily noticeable. In regard to culture, the Concepta tier represents the part below sea level that is concealed and taken for granted by the members. The Percepta tier, on the other hand, constitutes the easily observable manifested expressions of culture.¹⁶⁷ The approach that has become the most dominant in the field is the depiction of culture as an onion, which was especially advocated for by TROMPENAARS, who describes the phenomenon as follows:

„A good way to imagine what culture means is to compare it with the layers of an onion. The outer layer is what people principally associate with culture: the observable reality of clothes, food, language, housing etc. The middle layer refers to the norms and values which a community holds: what is considered right or wrong (norms) and good or bad (values). Understanding the core of the onion is the key to successfully working with other cultures: the series of rules and methods which a society has evolved to deal with the regular problems that face it. This problem solving has become so basic that, like breathing, we no longer think about how we do it. We refer to these unconscious solutions as basic assumptions.”¹⁶⁸

The different layers of the so-called culture onion will be explained in more detail in the following chapter 4.5 Schein's Cultural Levels.

Even though many researchers argue that due to its long-lasting character culture is prone to change and adapt over time, scholars cannot seem to find consent about the question whether cultures can be modified intentionally.¹⁶⁹ POHLMANN (2016) for example argues that there seem to be two distinct sociological perspectives in this matter. The first one supporting the idea that culture constitutes collective behavioral patterns that can only be changed collectively by the entire unit itself, whereas the other point of view understands culture as a tool that can be changed and thereby utilized by agents in order to be of benefit for the organization.¹⁷⁰ Cultural change is generally seen as a very slow process, especially when it concerns not only manifestations but the cultural core.¹⁷¹ Through the long-lasting development process as well as slow changes culture always provides a sense of stability to its members. Therefore, it is argued in the literature that two functional, but also contradictory meanings can be attributed to organizational culture, namely serving as a stabilizing force while at the same time being the evolutionary driver and guiding framework for adaptation

¹⁶⁷ Kutschker/Schmid (2011) p. 675.

¹⁶⁸ Trompenaars (1996) pp. 51-52.

¹⁶⁹ Handy (1999) p. 183, Hatch (2006) p. 207.

¹⁷⁰ Pohlmann (2016) p. 148.

¹⁷¹ Preisendörfer (2016) p. 130, Hofstede et al. (2010) pp. 19-20.

and change.¹⁷² In order to foster stability for the social unit, culture provides behavioral rules and social order that bond the organizational members through reinforcing and abiding by the joint standards. It could be argued that SCHEIN's cultural model, which will be presented in section 4.5, falls within this category. When culture is looked at from the evolutionary point of view, it is considered subject to slow change processes, yet reproduces and reinforces itself at the same time. Here culture is deemed to drive social progress and adapt itself to changing circumstances while at the same time not losing its core content.¹⁷³ This standpoint is advocated for by HATCH, plainly put by saying "*cultures change, but they also stay the same.*"¹⁷⁴

In the management literature, organizational culture is often considered as an essential source of an entity's competitive advantage because of its allegedly positive effect on performance as well as productivity.¹⁷⁵ In this context, the main argument is that organizational culture fulfills several functions. It not only serves as guidance framework for conduct along with social rules and meaning production, but an entity's culture also provides the members with certainty as well as motivation as they feel a sense of belonging.¹⁷⁶ According to DEAL/KENNEDY (1982), organizational members tend to put more effort into their work and are more likely to act in the interest of the organization if they can identify themselves with its cultural values.¹⁷⁷ In reference with the previous chapter on formal organizational structure, organizational culture is also considered an useful coordination tool. SCHEIN (2004) describes this phenomenon in the following way:

*"They [organizations] develop cultures expressed in structures and processes that permit large numbers of people to coordinate their efforts and that permit new generations of members to continue to perform effectively without having to reinvent the organization each time."*¹⁷⁸

Having presented some of the basic characteristics and functionalities of organizational culture, it still remains open how such cultures emerge and what elements they encompass. The most dominant model in this regard is SCHEIN's cultural levels approach, which will be discussed in the next section.

¹⁷² Cameron/Quinn (2011) p. 166, Alvesson/Berg (1992) p. 76.

¹⁷³ Alvesson/Berg (1992) p. 76, Pohlmann (2016) p. 148.

¹⁷⁴ Hatch (2004) p. 190.

¹⁷⁵ Cameron/Quinn (2011) pp. 5-6.

¹⁷⁶ Kutschker/Schmid (2005) p. 668, Deal/Kennedy (1982) pp. 15-16, 22.

¹⁷⁷ Deal/Kennedy (1982) p. 22.

¹⁷⁸ Schein (2004) p. 124.

4.5 SCHEIN'S CULTURAL LEVELS

In spite of the very extensive body of literature in the field of organizational culture, SCHEIN's model of cultural levels continues to be one of the most influential and widely used concepts in the realm of culture.¹⁷⁹ He presents a hierarchical structure comprising three levels of cultural manifestation or levels of analysis, where each represents a different degree of visibility and accessibility to the outsider.¹⁸⁰ Later on in this chapter these cultural levels will be elaborated in more detail. At first, however, the conditions under which and how culture is created will be examined.

SCHEIN's basic idea is that all organizations or social groups are confronted with the following two challenges: firstly, they are concerned with their survival in their respective environments to which the organizations usually have to adapt continually due to constant changes. Secondly, entities have to ensure their organizational capabilities for managing the internal integration of their processes insofar that these allow the organization to continue to learn and adapt in order to survive.¹⁸¹ In the following section, the two primary challenges organizations are trying to deal with will be explained in more detail. Afterwards, it will be presented how these problems contribute to the creation of culture and who takes influence in the process.

4.5.1 SURVIVAL AND ADAPTATION TO EXTERNAL ENVIRONMENT

When faced with problems about how to sustain in and respond to the environment, organizations have to reach agreement in regard to the following five areas, which will now be presented briefly.

Mission and Strategy: The group or organizational members need to share the same comprehension about who they actually are, why the organization exists and what is the primary mission of the entity. Also, they should agree on which tasks, functions and relationships are key for the functioning of the organization.¹⁸²

Goals: Once the organizational participants have agreed on why their undertaking exists and where it should be going, it is also essential for them to agree on how these still abstract objectives should

¹⁷⁹ Hatch (1993) pp. 657-658.

¹⁸⁰ Schein (1990) p. 111, Schein (2010) pp. 23-24.

¹⁸¹ Schein (2010) pp. 18, 73, Scott/Davis (2007) p. 213.

¹⁸² Schein (2010) pp. 74-78.

be operationalized. Therefore, the members should have consent on what concrete measures and steps should be taken so that their mission will become reality by realizing the concrete goals.¹⁸³

Means: The next step for the group would be to reach consensus on the tools that should be used in order to realize the shared goals of the organization. This involves decisions about how the processes should be executed and goals can be accomplished by implementing means like the organizational structure, key processes or systems.¹⁸⁴

Measurement: If the group is keen to achieve the goals it set for the organization, they will need to find common ground on how the assessment criteria of whether their objectives were met or not should look like. These methods become deeply embedded in the culture and can be observed by the information and control systems in place.¹⁸⁵

Correction: Lastly, if the organization is to survive it will be of great importance for the members to agree on corrective mechanisms that can be put into action if necessary. The actions taken in this phase will be important for the group's cultural development as it represents their capabilities for shared learning.¹⁸⁶

4.5.2 INTEGRATION OF INTERNAL PROCESSES

If an organization is to compete and survive in its environment, it requires an internal composition that will enable this endeavor the best as possible and allow constant adaptation to the occurring changes as well as the integration of the results of the on-going learning experiences. For this to be possible, the organizational members have to reach mutual understanding in regard to six problems that will now be presented shortly.

Common Language and Conceptual Categories: The organizational members stand in constant exchange relations with each other, which is why they have to reach consensus on how information should be articulated and processed. They have to develop a system that allows all participants to communicate in a way that the others can understand them. Additionally, the group will define shared understanding about what is true and substantial as well as *"categories of meaning that*

¹⁸³ Schein (2010) pp. 78-80.

¹⁸⁴ Schein (2010) pp. 80-83.

¹⁸⁵ Schein (2010) pp. 83-88.

¹⁸⁶ Schein (2019) pp. 88-92.

*organize perceptions and thought filter out what is unimportant while focusing on what is important.”*¹⁸⁷

Group boundaries and Identity: An essential task for the group is to decide who is considered to be a member of the group and who is considered to be an outsider, an external party. Furthermore, the group has to decide based on which principles this should be determined. This decision will be the starting point of the creation and preservation of the cultural identity of the entire organization.¹⁸⁸

Power and Authority Distribution: To function well, every organization needs to have joint regulations about who is in charge, to what extent and in what area, how authority is allocated among the members and how it should be dealt with in general.¹⁸⁹

Rules for Relationships: The members of the group should have shared understanding on what kind of behavior amongst them is acceptable, what is considered as normal or ‘the way things are done around here’ and how private issues are to be handled within the organization. This agreed upon code of conduct sets out the standards that should be lived by and is essential for the trust formation among the group.¹⁹⁰

Rules for Rewards and Punishment: In order to enforce the established set of regulations of the group, the organizational participants need to develop a common system to either sanction disregard of the joint rules of behavior or to compensate the efforts of living by the set standards. Such punishments or rewards will be highly influential in how the members treat each other and therefore affect the social interactions of the entire organization.¹⁹¹

How to deal with the Unexplainable: Over the course of time organizations have to face incidents which cannot be controlled by the organizational members and can sometimes not even be made sense of. This lack of understanding must be dealt with within the group in order to process what has happened and react accordingly. In such cases, other ways of explaining unknown incidents are needed to comprehend, which can be found in religious beliefs for individuals or superstitions and myths for organizations. By appropriating such beliefs or myths, decisive incidents in the group’s past can be made sense of and shape the organizational ideology about how to face such unexplainable events. As SCHEIN (2010) argues, *“stories and myths not only explain the unexplainable*

¹⁸⁷ Schein (2010) pp. 93-94.

¹⁸⁸ Schein (2010) pp. 97-100.

¹⁸⁹ Schein (2010) pp. 101-104.

¹⁹⁰ Schein (2010) pp. 104-107.

¹⁹¹ Schein (2010) pp. 107-110.

but also affirm the organization's picture of itself, its own theory of how to get things done, and how to handle internal relationships."¹⁹²

As soon as the organization faces the presented problems, the members have to find an agreement, which will consequently lead to the development of shared assumptions about the issues in question and on how to deal with them. According to SCHEIN (2010), the presented challenges constitute essential thematic fields and are a starting point for the characterization and analysis of culture. For complementary reasons it is also worth mentioning here that in general cultural members usually also share deeper-rooted shared assumptions about the nature of *(a) reality and truth, (b) time, (c), space and (d) human nature, activity and relations*.¹⁹³ These, however, are general preceding prerequisites for the coming together of individuals and are formed therefore in a phase before organizational culture is experienced, which is why they will not be further explained in this thesis.

Having presented the primary problems that groups are facing, the question still remains how a shared culture evolves from this point and who are the most influential parties in this process. These topics will be more closely examined in the subsequent section.

4.5.3 CREATION OF CULTURE AND INFLUENCE OF LEADERS

SCHEIN's model suggests that the creation of culture consists of three steps, which are related to the problems faced by the group as presented in the preceding chapter. The first step necessary for the formation of culture is what he calls "*norm formation around critical incidents*".¹⁹⁴

(1) Norm formation around critical incidents: As already mentioned, when the group is confronted with the challenges mentioned before, they have to reach consensus about the issues in question as well as their meaning to them. Then they will try to find solutions for the problems or agree on a plan of action on how to deal with the dilemma. In the course of this process, they will create joint assumptions about the topics in question and how to deal with them. Once their plans are put into action, they will be presented with the result and see whether their common solution has worked well or not. If the proposed way of managing the situation is successful, it will be applied again in future incidents; if it repeatedly serves the intended purpose and leads to a favorable result, the individuals involved will jointly create shared assumptions about what works well for them and what does not. Because such critical incidents are usually of delicate matter and come with

¹⁹² Schein (2010) pp. 110-112.

¹⁹³ Schein (2010) pp. 112-116.

¹⁹⁴ Schein (1990) pp. 115-116.

emotional intensity, these situations will have significant impact on the group and their assumptions. As a result, the way things are managed in these critical events, especially if it works, will create the assumption that this is the right way to handle things, which consequently creates a norm that will most probably be implemented again in the future.¹⁹⁵

Hence, what happens to the members of the group is that they face said problems together and thus also learn from their experiences together. This process of joint learning and all the shared experiences in such critical incidents are highly influential and shape the group members' beliefs. The shared assumptions that develop through repetition and joint learning can be understood as the core of their culture.¹⁹⁶ As already indicated, the creation of culture is therefore a long-lasting process that develops step by step and requires a lot of time in order to become deeply rooted in the minds of the individuals involved.¹⁹⁷ Thus, culture not only requires a shared history by a stable group of people, but also having faced and surpassed intense and critical experiences together as well as having learned from them.¹⁹⁸ The author asserts that a culture's degree of specificity as well as its intensity are contingent on *"the length of time, the stability of membership of the group, and the emotional intensity of the actual historical experiences they have shared."*¹⁹⁹ In summary, culture is created if a group faces critical incidents and in its attempt to manage the situation, jointly produces meaning, group learning and shared experiences, which over a longer period of time lead to development of deep-rooted shared assumptions and beliefs. The second phase is concerned with the influence of leadership in the culture formation process.

(2) Identification with Leaders: Earlier it was argued that the group needs to reach consensus and tries to solve their problems of internal integration and survival. Here the question remains where these proposed solutions to be tested stem from and who decides which ones to put in motion. The answer to this question according to SCHEIN, is that this will usually be done by the leaders of the group, who normally have relatively clear ideas about how the group should operate and what their processes and structural arrangements should look like. Additionally, in these emotionally intense moments the members of the group will observe closely and internalize the actions and the behavior of their leaders, even identify themselves with them. Leadership's assumptions will be transformed into actions, and as time goes by and some of the leader's ideas work, the group experiences the joint learning process, which after some time leads to the leader's

¹⁹⁵ Schein (1990) pp. 111-115, Schein (2010) pp. 17, 27-28, 80, 219-251, Hatch (2006) p. 192.

¹⁹⁶ Schein (1990) p. 111, Schein (2010) pp. 23-33.

¹⁹⁷ Preisendörfer (2016) p. 130.

¹⁹⁸ Schein (1990) p. 111.

¹⁹⁹ Schein (2010) pp. 17, 219-235, 251.

initial assumptions and values being gradually taken for granted by the group. In doing so, the leader's own belief and value system – that in turn originates from his or her personal cultural background and history – will therefore be (partly) absorbed into the group's culture and will hence become its primary *modus operandi*.²⁰⁰ Scholars also argue that especially in the founding stage of organizations, the influence of the leaders is one of the most important – if not the most important – determinant in the creation of a group's culture. The founders' impact can often still be found in very mature companies years after the initial cultural formation process took place and even though the influencing parties are not involved in the company's operations anymore.²⁰¹ Thus, it can be summarized that culture can be understood as the combination of the group leaders' assumptions and their values as well as the group's shared learning experiences.²⁰²

Over the course of time, an organization itself and its environment will be subject to constant change and adaptation. As culture is considered to be non-static, it will also have to adjust and continually reestablish itself in the process, which includes the admission of new members to the culture.²⁰³

(3) Socialization: The group's shared experiences affected by its leadership and the therefrom originating group-specific cultural content will take more and more shape over the course of time. Nevertheless, organizations are usually strongly connected with their respective environments and are quite often dependent on their external stakeholders. For this reason, the organization will be confronted with constant pressures and alterations from the outside to which it will have to adjust and learn from in order to ensure survival. One part of that constant change will be the admission of new members into the group. To put it in SCHEIN's words, "*culture perpetuates and reproduces itself through the socialization of new members entering the group.*"²⁰⁴ The organization's cultural phenomena will be passed on to new members who will have to get to know and be taught the existing cultural norms. This is what SCHEIN understands as the process of socialization in a cultural context, which not only allows the new members to learn 'the way things are done around here' but also ensures the culture's continuation over time.²⁰⁵ Such socialization efforts of new members may, however, result in various outcomes. Even though the candidates will most likely already be pre-selected based on their similar belief system in the recruitment process prior to entering, a collision of the hegemonic cultural assumptions of the group with the new members' own values and assumptions could take place. The brought-in assumptions of the new members will then either be

²⁰⁰ Schein (1990) p. 115. Schein (2010) pp. 80, 219-235.

²⁰¹ Pohlmann (2016) p. 150, Schein (1990) p. 115, Schein (2010) pp. 219-220, 231-232.

²⁰² Schein (2010) pp. 71-73, 219-220.

²⁰³ Schein (1990) p. 116.

²⁰⁴ Schein (1990) pp. 115-116.

²⁰⁵ Schein (2010) pp. 19-20.

completely rejected or gradually or partly incorporated into the already existing cultural assumptions of the group, also depending on whether the new members comply completely with the preexisting conditions, challenge only parts of them or repudiate them entirely, which in the end might even lead to an immediate retreat from the group.²⁰⁶

At this stage, leaders will still continue to integrate their own personal assumptions into the organization's actions and thereby into its cultural formation. If leadership is well-respected and dominant, its influence will still be considerable. However, the group's response will now be different than it was in the founding phase as now *"other parts of the organization have their own experiences to draw on and, thus, cannot be changed. Increasingly the learning process is shared, and the resulting cultural assumptions reflect the total group's experience, not only the leader's initial assumptions."*²⁰⁷ This self-reinforcing process could even lead to the group questioning current leadership and stimulate change.²⁰⁸ Based on the presented steps of SCHEIN's cultural creation processes, it can be summed up that organizational culture can be seen as the result of three influencing factors, first, the respective value and belief systems as well as the personal assumptions of the leaders; second, the joint learning processes and shared experiences of the entire organization as it faces critical incidents in its evolution; and third, the worldviews and beliefs of new members that challenge the preexisting assumptions in the culture's core.²⁰⁹ The intensity as well as specificity of the culture will be dependent on how stable the group has been and how 'strongly' the three factors were experienced in the process.²¹⁰

Furthermore, when dealing with culture, SCHEIN (2010) argues that it is of great importance to consider a couple of formative characteristics. First of all, after culture has developed it will serve as a source of long-lasting stability to the group due to the fact that it strongly influences how the group identifies itself. Another important aspect is that the concept should be understood as a phenomenon deeply rooted in the minds of the individuals who are often not even conscious about the existence of their culture. Additionally, once culture is established, it will affect every single area, process and aspect of the group's operations; and lastly, culture is the result of deeply rooted integration processes where all the presented aspects and the entirety of manifestation in every possible form converge into one *"coherent whole"*.²¹¹ This 'coherent whole' SCHEIN describes consists

²⁰⁶ Schein (1990) pp. 115-116.

²⁰⁷ Schein (1990) p. 115.

²⁰⁸ Schein (2010) p. 3.

²⁰⁹ Schein (2010) p. 219.

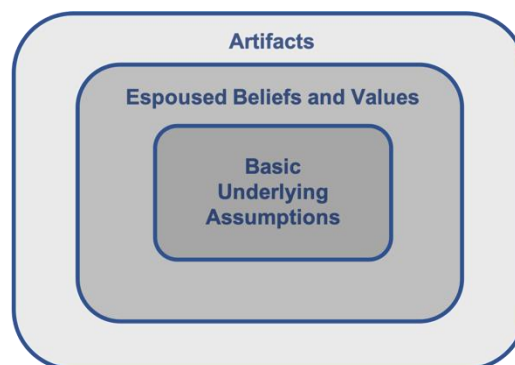
²¹⁰ Schein (2004) p. 129.

²¹¹ Schein (2010) pp. 16-17.

of three levels, as was already mentioned in the beginning of this chapter. These cultural levels are very well explained in SCHEIN's (2004) definition of culture:

„Culture can be defined as the pattern of learned assumptions that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to the problems of survival and integration. Culture manifests itself in overt behaviors, norms, and espoused values – what can be thought of as cultural artifacts. Culture is also expressed in some of the less conscious and operational values that members share.”²¹²

SCHEIN's cultural levels should be understood as hierarchical layers, which differ in their degree of observability. The first and outer level constitutes the so-called overt artifacts of a culture, followed by the cultural values and beliefs at the second level. The third and deepest layer are the so-called basic underlying assumptions shared by the members of a culture.²¹³ The cultural layers will be explained in more detail in the following sections of this thesis. A graphic depiction is provided below.



Graph 7: Schein's 3 levels of culture ²¹⁴

4.5.4 CULTURAL LEVEL – ARTIFACTS

Cultural artifacts represent the outer layer of the model and can be considered as manifestations of an organization's culture with the highest degree of visibility to the observer. This means that such artifacts are the first things outsiders detect when they encounter the organization in question due to the fact that artifacts are easily perceptible. However, one should not be deluded to believe that only because these artifacts are easily detected, they are also easily interpreted in regard to their

²¹² Schein (2004) p. 128.

²¹³ Schein (1990) p. 111, Schein (2010) pp. 23-24.

²¹⁴ Own drawing based on Schein (2010) pp. 23-24.

correct meaning for the group, SCHEIN emphasizes. He accentuates that the ‘deciphering’, as he calls it, is an arduous task for an outsider and can only be achieved through the analysis of the group’s two inner layers, especially the core assumptions, in order to determine the artifacts’ actual meaning to the organization’s members.²¹⁵ This characteristic is also described by HATCH (2006), when she explains that *“norms and values, [...] encourage activities that produce cultural artifacts. Artifacts are manifestations or expressions of the same cultural core that produces and maintains the values and norms; however, their further distance from the core can make it even more difficult to interpret their cultural significance unambiguously.”*²¹⁶

Artifacts include the entire material and tangible setting of the organization, the design as well as the technological setting and observable behaviors like their communication, the way they dress, how people address and talk to each other, how emotions are dealt with along with common traditions, habits or ceremonies. In addition, one can also observe the organization’s routine procedures, the climate, formal job or workflow descriptions and (part of) its formal structure like the organizational chart.²¹⁷ Also actively produced elements like the products, management reports and financial statements, mission and vision statements including values and principles or public records can be determined as cultural artifacts.²¹⁸

HATCH (2006) provides an extensive overview of artifacts based on her literature research:

Cultural Artifacts compiled by HATCH (2006)	
Objects	Art, design, logo Architecture, décor, furnishings Dress, appearance, costume, uniform Products, equipment, tools Display of posters, photos, memorabilia, cartoons Signage
Verbal expressions	Jargon, names, nicknames Explanations, theories Stories, myths, legends with heroes, villains Superstitions, rumors Humor, jokes Metaphors, proverbs, slogans Speeches, rhetoric, oratory

²¹⁵ Schein (1990) pp. 111-112, Schein (2010) pp. 23-25, 250-251.

²¹⁶ Hatch (2006) p. 188.

²¹⁷ Schein (2010) pp. 23-24.

²¹⁸ Schein (1990) p. 111.

Activities	Ceremonies, rituals, rites Meetings, retreats, parties Communication patterns Traditions, customs, social routines Gestures Play, recreation, games Rewards, punishment
-------------------	---

Table 5: Cultural Artifacts²¹⁹

In the founding phase of organizations, artifacts are often used as reinforcement mechanisms for cultural development. However, they should neither be comprehended as the group's culture itself nor as culture producers; rather they should be understood as shared cultural manifestations that display, disclose or express the group's cultural core. When organizations evolve towards more mature states, its members tend to be quite attached to and stick with their cultural artifacts due to the fact that they often have stabilizing effects for the group.²²⁰

4.5.5 CULTURAL LEVEL – ESPOUSED BELIEFS AND VALUES

In the process of cultural formation, it was already described that groups that are facing certain problems (see chapters 4.5.1, 4.5.2) try out solutions in order to resolve the challenges they are confronted with. When these plans are tried out, the group learns from its results and will develop certain beliefs and values about what solutions work out and which ones do not. Through the resolution of the problems, these solutions become meaningful for the group members and will be anchored in their respective belief and value systems.²²¹

The group members are aware of these values or beliefs and use them to shape future behavior and implement regulations about how to act in future occasions; thus, they decide upon their code of conduct based on their values. In doing so, the group informally articulates regulations and standards about social interactions among its members and what is appreciated and meaningful to them. Hence, the group's shared value system also embodies the ethical framework of the group's activity, which will also be explicitly expressed through certain ideologies, strategies or philosophies, so that new members will be privy to them right upon entering the organization.²²² HATCH (2006) provides a comprehensive definition of a group's cultural values:

²¹⁹ Hatch (2006) p. 189.

²²⁰ Schein (2010) pp. 16, 83, 250.

²²¹ Schein (2010) pp. 25-27, Deal/Kennedy (1982) p. 25.

²²² Hatch (2006) pp. 186-187, Schein (2010) pp. 25-27.

*“Values are the social principles, goals and standards that cultural members believe have intrinsic worth. They define what the members of a culture care about most and are revealed by their priorities. Because they also guide cultural members in their evaluations of what is right and what is wrong, a culture’s values are sometimes equated with its moral code.”*²²³

SCHEIN (2010) also argues that an organization’s values do not necessarily have to be in line with functional, economical or performance-related efficiency gains, sometimes they might even be in conflict with each other. This is because he distinguishes between ideologically-oriented values that depict the accepted or desired behavioral norms and more – as he calls them – rationalized values that deal with performance-related ambition and pursuit.²²⁴ This means that even though a group has certain standards about how its member should be treated, it is often the case that the actual behavior deviates therefrom substantially because of other pre-set targets about efficiency or alike.

4.5.6 CULTURAL LEVEL – BASIC UNDERLYING ASSUMPTIONS

In the previous chapter it was described that if a group’s tested solutions work, they will develop beliefs and values about how to manage the problems they are confronted with. When these solutions work repeatedly over a long period of time and are considered advantageous to the group, the cultural members will start taking them for granted, which means that these values will ascend to a deeper cultural level, namely its core, also known as a culture’s shared basic underlying assumptions.²²⁵ TROMPENAARS (1995) describes this process as follows: *“Continuous problems are eventually solved automatically. [...] The problems of daily life are solved in such obvious ways that the solutions disappear from our consciousness. [...] The solutions [...] become part of our system of absolute assumptions.”*²²⁶

At this level the cultural members are usually not conscious about its content due to the fact that it constitutes what the members consider as being the truth or real in terms of their entire conception of the world and themselves. This cultural essence is irrevocable and establishes the meaning and perception of the entire surroundings, emotional perception, how the members identify themselves and it exerts influence on every aspect of the cultural members’ lives, be it in their function in the organization or any other element of their being. Any kind of behavior that is not in accordance with

²²³ Hatch (2006) p. 186.

²²⁴ Schein (2010) p. 27.

²²⁵ Schein (2010) pp. 25-28, Hatch (2006) p. 189.

²²⁶ Trompenaars (1995) p. 24.

these internalized taken-for-granted beliefs will therefore be considered as inappropriate and incomprehensible. Behavioral deviations from these shared assumptions are very unlikely due to the fact that the members are in complete agreement with the cultural nucleus, which is therefore not easily modifiable.²²⁷

This “*thought world*” or “*mental map*”, as SCHEIN also calls it, cannot be altered easily as it is the deeply rooted core that is shared by all the members of the culture and hence subject to constant and joint reinforcement processes. Yet, cultures and thus their essence do change over time, even if it is complex and takes long periods of time. This is most likely to be triggered by new generations of members or entirely new members that upon entering the cultural unit bring along their respective cultural as well as educational backgrounds and experiences, originating from their social upbringing and memberships in other organizations. Such new values will then challenge the already existing shared assumptions, and will either be rejected, combined with current assumptions or generate completely new shared assumptions for the culture of the group.²²⁸

A culture’s deepest level naturally has significant impact on the two outer layers of the cultural model, which is comprehensibly elucidated in HATCH’s (2006) words: “*This core manifests as values and behavioral norms that are recognized, responded to and maintained by members of the culture who, in turn, use them to make choices and take action. Finally, culturally guided choice and action produce artifacts.*”²²⁹ Hence, in order to decipher and correctly interpret these cultural manifestations like artifacts or the value system in place, in terms of their respective meaning to the members, and thereby keeping out the observer’s own personal and cultural projections, it is of great relevance to make sense of the cultural core, namely the shared basic underlying assumptions.²³⁰

Having presented the main elements of a culture and what they represent, the next step will be to examine how these components embody themselves. Therefore, the manifestations of organizational culture will be presented in the subsequent segment.

4.6 MANIFESTATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE

As this thesis seeks to analyze and compare the organizational cultures of two companies, it is important to elaborate how such cultures express themselves in more detail. So far, it was argued

²²⁷ Schein (1996) p. 236, Schein (2010) pp. 23, 27-33, Hatch (2006) p. 185.

²²⁸ Schein (2010) pp. 29- 33.

²²⁹ Hatch (2006) p. 185, Hatch (1993) p. 659.

²³⁰ Schein (2010) pp. 32-35, 53.

that the outer two layers, namely artifacts and values, constitute the manifestations of a culture. A first introductory overview of cultural artifacts was already provided in Table 5: Cultural Artifacts. However, also in regard to cultural manifestation, no exact demarcation exists about its scope, which is why considerable differences between what is considered a cultural expression can be encountered in the literature. In the following chapter, the most prominent ones proposed by scholars of the field will be analyzed in more detail.

Beforehand, it is essential to point out that the so-called cultural manifestations, which will be discussed in the present chapter, should be understood as only a reflection or representation of culture. This means that all of these phenomena express and communicate the content of the cultural core, however, they cannot be treated as the cultural essence itself as only the basic underlying assumptions can be considered as such.²³¹ It should also be noted that even though these expressions are easily observable and apparent to the outsider, the actual meaning that is conveyed by them as well as how the manifestations are correctly interpreted within the particular cultural context is hidden within the cultural core. Hence, they can only be decrypted accurately when the cultural members and the cultural essence are taken into account.²³²

As was already mentioned before, a great variety of different approaches proposed by scholars exists in regard to cultural manifestations. Some only consider the outer layer of artifacts to be a manifestation, whereas others also include the middle layer of values and norms. Because of this reason and the generally vast nature of the field of culture, a diverse and extensive spectrum of cultural manifestations has been produced by the scholars in the field. The present thesis will treat both layers, artifacts as well as values, as manifested formations of culture. Based on the different perspectives that were come across in the literature review, the following table contains a compilation of the most dominant phenomena of cultural manifestation that have been suggested by scholars.

²³¹ Schein (2010) p. 16, Scott/Davis (2007) pp. 213-214, Hatch (2006) p. 213.

²³² Hofstede et al. (2010) p. 9.

Overview of manifestations of organizational culture

Kutschker/Schmid (2011) pp. 689-691		Hatch (2006) p. 189		Handy (1999) pp. 182-183	Alvesson/Berg (1992) pp. 78-85		Weik/Lang (2005) pp. 209-210	
Values	Interactional symbols	Objects	Verbal expressions	Buildings	Physical Artifacts	Visual Artifacts	Collective & mental framework	
Norms	Traditions	Architecture	Humor, jokes	Offices	Buildings	Trademarks	Sagas	Values
Attitudes	Customs	Design, art	Slogans	Shops	Equipment	Names	Heroes	Attitudes
Beliefs	Rites & rituals	Décor, furnishings	Speeches, rhetoric, oratory	Branches	Products	Logos	Legends, myths	Norms
Material symbols	Ceremonies	Logo	Superstitions, rumors	Language	Status symbols		Stories	
Architecture	Games	Dress, appearance	Jargon	Catch-phrases	Parking, planes		Collective behavioral patterns	
Offices	Taboos	Costume, uniform	Explanations, theories	Tales of heroes & dramas	Office size		Rites & Rituals	
Furniture	Verbal symbols	Equipment, tools	Metaphors, proverbs	Rituals	Collective mental frameworks		Meetings	
Equipment		Products	Names, nicknames	Way of life			Ceremonies	
Dresscode		Posters, photos	Stories	Employees			Jokes	
Stationery		Signage	Myths	Length of careers			Games	
Logos	Jokes & anecdotes	Memorabilia, cartoons	Legends with heroes, villains	Height of careers			Symbolic resources	
Signet	Stories	Activities		Societal status			Logos	
Behavior	Sagas	Ceremonies	Social routines	Degree of mobility	Values, beliefs, norms		Names	
Leadership	Structures	Meetings	Gestures	Level of education	Collective action patterns		Architecture, rooms	
Motivation	Systems	Rituals	Play, recreation, games				Size	
Control	Processes	Rites	Communication patterns				Equipment	
Cooperation	Strategies	Traditions, customs	Retreats, parties				Parking lots	

Cameron/Quinn (2011) pp. 20-22	Schein (2010) pp. 14-16	Kieser/Walgenbach (2013) pp. 120-123	Cultural Web Johnson et al (2003) pp. 201-206		Trompenaars (1995) pp. 6, 22	Scott/Davis (2007) p. 214	Deal/Kennedy (1992) pp. 14-15	Hofstede et al (2010) p. 7
Buildings	Espoused values	Organizational philosophy	Organizational Structure	Rituals & routines	Language	Rituals	Values	Symbols
Clothes	Group norms	Organizational guidelines	Power, roles, relationships	'the way we do things'	Food	Ceremonies	Heroes	Heroes
Sizes/shapes of offices	Climate	Management principles	Power structures	Activities	Buildings, Houses	Heroes	Rites	Rituals
Furniture	Formal philosophy	Rituals	Control systems	Events	Monuments	Slogans	Rituals	Values
Logos	Rules of the game	Symbols	Measurement	Trainings	Agriculture	Symbols	Cultural Network	
Themes	Behavioral regularities	Myths	Reward system	Promotion	Shrines			
Mission statements	Embedded skills	Heroes	Symbols	Assessment	Markets			
Formal goals	Shared cognitive & verbal frames	Vision		Language & Terminology	Fashions			
Recognition	Shared meanings	Ceremonies	Offices	Stories	Art			
Interactions	Root metaphors & integrating symbols	Company / Staff outings	Cars	Successes, disasters, heroes	Norms			
Behavior	Formal rituals & celebrations		Titles		Values			

Proposed dimensions:

- Material manifestations
- Interactional manifestations
- Verbal manifestations
- Values, Norms, Beliefs
- Organizational structures

*Bold letters are titles of groupings

Table 6: Overview of manifestations of organizational culture

Initially, it should be noted that in regard to cultural manifestations as well as artifacts, scholars frequently refer to symbols, which is why the term will be explained at first. The main characteristic of symbols that most scholars agree upon is their purpose to represent something that goes beyond their initial mere physical or obvious meaning. Also, a symbol always requires a particular group of people who all attribute this additional abstract meaning to the symbolized object, meaning that the cultural members all interpret the symbol in the same way.²³³ In the context of organizational culture, symbols are also described as *“visible and easily identifiable representations of the organization”*²³⁴ or as *“instruments to create order and clarity out of chaos.”*²³⁵ HATCH (1993) offers a more detailed distinction between symbols and artifacts when she argues that the main difference lies therein that a culturally produced artifact entails only a literal meaning, which is usually broken down into the material characterization of the object; whereas a symbol goes beyond this literal meaning and its mere representation as it also entails a surplus meaning, which is produced by the cultural participants. Thus, every symbol is also an artifact, but vice versa not every artifact reaches the status of a symbol implying an attributed additional cultural meaning.²³⁶

Returning to cultural manifestations, literature research showed that even though many different phenomena have been presented, several scholars propose rather similar categorizations in regard to the outer level of artifacts. Already in 1980, DANDRIDGE ET AL. described cultural manifestations under the term ‘organizational symbolism’ as the communication channel for an invisible and underlying culture. They grouped them into three different types that were called verbal symbols, actions and material symbols.²³⁷ In alignment with this categorization, HATCH (2006) classified cultural formations into three groups, namely objects, verbal expressions and activities, which was already presented in Table 5: Cultural Artifacts.²³⁸ Also ALVESSON/BERG (1992) offer comparable categories by grouping cultural manifestations into three main categories, namely artifacts, collective mental frameworks along with collective action patterns.²³⁹ A very similar approach can be found in KUTSCHKER/SCHMID (2011) who call these manifestations the elements of the percepta tier. They distinguish between behavior and symbols, whereas the latter can be sub-divided into material symbols, interactional symbols as well as verbal symbols.²⁴⁰

²³³ Hofstede (2001) p. 10, Hofstede et al. (2010) p. 8, Alvesson/Berg (1992) pp. 85-86.

²³⁴ Cameron/Quinn (2011) p. 117.

²³⁵ Alvesson/Berg (1992) p. 85.

²³⁶ Hatch (1993) pp. 669-673.

²³⁷ Dandridge et al. (1980) p. 79.

²³⁸ Hatch (2006) p. 189.

²³⁹ Alvesson/Berg (1992) pp. 55-56, 78-85.

²⁴⁰ Kutschker/Schmid (2011) p. 690.

Due to these conformities, the different phenomena compiled in Table 6 were assigned a color according to the three classifications, hence, all object-related or material phenomena were assigned the same color. The same procedure was applied to verbal as well as behavior- and action-based elements. As a next step all proposed manifestations related to the middle layer of the cultural onion, namely values, norms and beliefs, were also highlighted with a different color. Having completed that, the remaining phenomena were examined, and it was found that several scholars also proposed cultural expressions that are closely related to the informal and formal organization structures, as presented in chapters 2.1.5 Informal Organizational Structure as well as 3 Formal Organizational Structure. Because of this similarity, the concerned phenomena were grouped and again assigned the same color. As can be observed in Table 6, the five different colors assigned representing the respective groupings cover the majority of the cultural formations proposed. Based on this classification, the following five dimensions of cultural manifestations are proposed for this thesis:

- Material manifestations
- Interactional manifestations
- Verbal manifestations
- Values, norms, beliefs
- Organizational structures

These dimensions will also be the basis for the empirical analysis of the organizational cultures in the case study. However, the fifth dimension constituting the organizational structures will already be covered in the analysis of the formal organizational structure based on chapter 3 Formal Organizational Structure, therefore only the remaining four dimensions will be used in the cultural analysis. Nevertheless, the question still remains what phenomena fall within the scope of the respective dimensions, which is why they will be explained in more detail in the following section.

4.6.1 MATERIAL MANIFESTATIONS

When dealing with the material manifestations of a culture, most scholars use the terms artifacts and symbols. It was already described in section 4.5.4 Cultural Level – Artifacts that these material expressions are easily noticeable and apparent to the outsider, hence they are the tangible and actual objects one can observe. These objects can be understood as the representation or embodiment of the cultural core and may be further divided into physical and visual artifacts.²⁴¹ The

²⁴¹ Schein (2010) pp. 15-16, Alvesson/Berg (1992) pp. 55-56, 78-85.

tangible expressions include the entire infrastructure like the buildings, offices, size and titles as well as the architectural characteristics and compositions, layouts, parking, organizational cars, jets, other means of transport and the design, furnishings, decorations, equipment, tools and IT-infrastructure. Additionally, other objects like art, signage, signets along with stationery should also be considered. Furthermore, there are usually visible representations like the organization's logo, particular brands, names, trademarks, status symbols or simply the style and dress code of the organizational members that communicate basic underlying assumptions.²⁴²

4.6.2 INTERACTIONAL MANIFESTATIONS

Culture also strongly expresses itself through behavioral particularities and especially how the members interact among each other. This ranges from how people greet and address each other, the physical distance between them, gestures, the group's routines, rites or also habits to common practices, meetings, traditions, rituals and celebrations or ceremonies. Furthermore, elements like pranks, games, humor along with jokes or taboos fall under this category.²⁴³ This dimension is also called 'the way things are done around here' or the group's 'collective action patterns' and is usually of constant nature.²⁴⁴ The predominant phenomena highlighted in the literature will now be shortly explained.

A first important aspect when analyzing interactional manifestations are the organization's so-called **routines**. These can be understood as informal behaviors which exhibit the usual everyday life of the group and are also often called 'the way we do things around here.'²⁴⁵ Greetings, daily processes or the common workflows or procedures that take place regularly can be added to this category. In the literature, it is often the case that no clear boundaries are made between routines and another element of interactional manifestations, namely **rituals**. HOFSTEDE (2001) describes these as *"collective activities that are technically unnecessary to the achievement of desired ends, but that within a culture are considered socially essential, keeping the individual bound within the norms of the collectivity."*²⁴⁶ Such rituals are expressed in distinctive actions or specific events that reinforce particular social standards with the purpose of demonstrating what is considered the appropriate

²⁴² Alvesson/Berg (1992) pp. 55-56, 78-87, Johnson et al (2003) p. 206, Kutschker/Schmid (2011) p. 690, Hofstede (2001) p. 10, Hofstede et al. (2010) p. 8, Schein (2010) pp. 15-16, Cameron/Quinn (2011) p. 20, Handy (1999) pp. 182-183, Hatch (2006) p. 189.

²⁴³ Kutschker/Schmid (2011) p. 690, Scott/Davis (2007) p. 214, Deal/Kennedy (1982) pp. 14-15, Alvesson/Berg (1992) pp. 55-56, 78-87, Hofstede (2001) p. 10, Hofstede et al. (2010) pp. 8-9, Schein (2010) pp. 253-254.

²⁴⁴ Alvesson/Berg (1992) pp. 55-56, 78-85, Schein (2010) pp. 104-107.

²⁴⁵ Johnson et al (2003) p. 202.

²⁴⁶ Hofstede (2001) p. 10.

way and affirming the group's basic understanding of what is crucial to them.²⁴⁷ Examples therefore are the training and onboarding of new employees, promotion, assessment of performance or how reunions are being managed and held.²⁴⁸ Also DEAL/KENNEDY (1982) consider rituals as a cornerstone of a firm culture due to their representative function of the cultural core and offer the following four sub-categories: social rituals, work rituals, management rituals as well as recognition rituals.²⁴⁹

A group's **social rituals** are the informal principles of social interaction based upon which the members communicate with each other and that determine what the social relationships between different hierarchical positions look like. Such rituals can be observed from the formality of exchange relationships across hierarchical ranks and with outsiders, whether there exist strict behavioral rules about meetings and social exchange in general or the public display of private matters or emotions.²⁵⁰

In contrast to the social standards, so-called **work rituals** do not manifest themselves in a certain immediate outcome like for example being on a first name basis with your boss; rather they govern how work gets done on a daily basis and are reflected by common practices and processes that guide the member's work activities. Without these working standards the members would be lost in regard to the fulfillment of their tasks. The authors argue that these rituals are essential because they make the members feel that they are a part of the culture and thereby more secure.²⁵¹

The third sub-category proposed deals with how the group's leadership tend to conduct their work activities. These **management rituals** are mainly expressed by their decision-making procedures as well as the setting in which meetings are held, which includes quantity, organization, the formality as expressed in official agendas, whether meetings need to be officially headed, seating arrangements or attendees. The latter shows if also lower-level members are invited to reunions with top management or whether such meetings only take place with direct subordinates who then pass on the information to lower levels. DEAL/KENNEDY (1982) emphasize that such management rituals can be utilized by the leadership in order to stage and communicate the cultural essence.²⁵²

In an organization it is of great importance to acknowledge whether its members live by and embody the central norms and values it stands for. This is usually expressed through the group's **recognition rituals** that serve to highlight and reward outstanding performance or other achievements as well

²⁴⁷ Johnson et al (2003) p. 202.

²⁴⁸ Alvesson/Berg (1992) p. 83, Johnson et al (2003) p. 202.

²⁴⁹ Deal/Kennedy (1982) pp. 62-63, 64-74.

²⁵⁰ Deal/Kennedy (1982) pp. 64-65.

²⁵¹ Deal/Kennedy (1982) pp. 67-68.

²⁵² Deal/Kennedy (1982) pp. 68-72.

as meaningful events. Examples therefore would be promotions or retirement events, rewards and prizes for a well-done job or special gifts and treats for an accomplishment. According to the authors, such informal rituals are not only essential in shaping the group members' conduct but also to teach the newest members about what is important and expected from them. This can be done by the management through defining the norms of social exchange, which includes standards about interpersonal relationships within the organization, language, demeanor, standardized templates, communication along with instructions.²⁵³

The third dominant interactional manifestation of organizational culture was already shortly mentioned in the context of recognition rituals and are so-called **ceremonies** or **celebrations**. These occasions are special and outstanding as they mark significant and meaningful moments by putting the entire organization's attention on these landmarks. In opposition to routines and rituals, such celebratory manifestations do not take place often and hence are considered out of the ordinary and distinctive. In the context of such ceremonies the organizations often produce and then reinforce the cultural content in the minds of the members. DEAL/KENNEDY (1982) further describe these spectacles as demonstration of the culture in order to "*celebrate heroes, myths, and sacred symbols*."²⁵⁴ In accordance, ALVESSON/BERG (1992) characterize such ceremonies as formal occasions that put emphasis on recognizing the organization's history as well as its traditions. They provide examples for such festivities like anniversaries, jubilees but also organizational milestones like the inauguration of a new facility or the launch a new and major asset. It is in these events that the attendees themselves may partake in the annals of the organization and the production of organizational history.²⁵⁵

The presented interactional manifestations hold important functions for the culture producing them. First of all, they can be understood as indoctrination and affirmation of the values and beliefs the culture maintains.²⁵⁶ Secondly, they are considered "*symbolic ways to formalize certain assumptions and are, therefore, important artifacts to observe*" as SCHEIN (2010) pointed out.²⁵⁷ Additionally, they serve as substantial indicators of the expected behavior in the organization and illustrate the core identity of the enterprise. Participating in these rituals is paramount for the organizational members

²⁵³ Deal/Kennedy (1982) pp. 72-78.

²⁵⁴ Deal/Kennedy (1982) p. 63.

²⁵⁵ Alvesson/Berg (1992) p. 83.

²⁵⁶ Scott/Davis (2007) p. 214.

²⁵⁷ Schein (2010) pp. 253-254.

due to the fact that it fosters their feeling of cultural inclusion and enables them to experience it in *“a tangible cohesive form.”*²⁵⁸

4.6.3 VERBAL MANIFESTATIONS

The third dimension, which completes the outer layer of the cultural onion, can be grouped under the term verbal manifestations of organizational culture and have also been described as a culture’s shared ‘mental frameworks’.²⁵⁹ This grouping encompasses the basic communication between the members and what language they use, organization-specific jargon like particular vocabulary, words or terms that are frequently used and may even be unintelligible to outsiders along with slogans and mantras. These phenomena are accompanied by how the members address each other among the different levels of hierarchy as well as organizational stories, anecdotes or jokes, legends and narratives.²⁶⁰

So-called organization-specific **stories** are narratives that are frequently repeated by the members but also often told to outsiders. They commonly illustrate the history of the organization and contain incisive incidents, current or from the past, as well as significant icons or influential figures, success, debacles or failures or antiheroes. These tales serve to communicate what is meaningful within their organizational context and substantiate basic principles.²⁶¹ Such verbal manifestations are considered to impart and strengthen the cultural core as well as its central values.²⁶² According to SCHEIN (1993) recounting these tales also discloses a person’s affiliation with the culture and therefore *“provides status and identity.”*²⁶³

These tales or sagas often include real or even fictional heroes of the organization that represent shared beliefs. Such **organizational heroes** can be defined as *“persons, alive or dead, real or imaginary, who possess characteristics that are highly prized in a culture and thus serve as models for behavior.”*²⁶⁴ These heroes function as embodiment of what is valued and desired within the organization as well as its objectives and what is perceived as essential to be successful. They represent traits that are considered important and epitomize behavioral standards.²⁶⁵ DEAL/KENNEDY

²⁵⁸ Deal/Kennedy (1982) pp. 14-15, 60-62.

²⁵⁹ Alvesson/Berg (1992) pp. 55-56, 78-85.

²⁶⁰ Johnson et al (2003) p. 206, Kutschker/Schmid (2011) p. 690, Scott/Davis (2007) p. 214, Hofstede (2001) p. 10, Hofstede et al. (2010) p. 8, Alvesson/Berg (1992) pp. 55-56, 78-85.

²⁶¹ Johnson et al (2003) p. 203, Alvesson/Berg (1992) p. 82.

²⁶² Scott/Davis (2007) p. 214.

²⁶³ Schein (1993) p. 6.

²⁶⁴ Hofstede (2001) p. 10.

²⁶⁵ Alvesson/Berg (1992) p. 81, Scott/Davis (2007) p. 214, Deal/Kennedy (1982) pp. 37-41, 54.

(1982) ascribe six functions to the concept of cultural heroes, which are regarded as drivers for cultural intensification. First off, such leading figures serve as a motivational force for the cultural participants and as role models that are worth imitating. Furthermore, the organizational idols personify and represent the organization toward external parties and are utilized to perpetuate the organizational essence responsible for its uniqueness. Lastly, cultural heroes exemplify performance standards and demonstrate that success is feasible and within reach for the cultural members. The authors also distinguish between two types of cultural heroes, so-called **born heroes** and “made” **situational heroes**. The former type is rather scarce and often describes the great visionaries or legends of history that lastingly exert influence upon the cultural members – often even years after their passing – and personify the basic values as well as success of the organization. Usually these figures along with their stories are known to all organizational participants. Examples for this category are Walt Disney, Henry Ford, John D. Rockefeller or Steve Jobs.²⁶⁶ However, such iconic figures are not present in every organization which is why sometimes heroes are created based on the acknowledgement of noteworthy and momentous actions in the organizational everyday life. Their purpose is to momentarily appreciate and recognize outstanding behavior representing what the company stands for or aspires to achieve. Additionally, situational heroes like for example the ‘employee of the month’ serve as inspirational force for the fellow members and help to initiate or enforce desired behaviors.²⁶⁷

4.6.4 VALUES, NORMS, BELIEFS

The three types of cultural manifestation described so far constitute the outer layer of the cultural onion, which is easily noticeable to outsiders. The fourth form of cultural manifestation will now focus on the middle layer of Schein’s cultural model, namely a culture’s value and belief system that also includes the group’s norms. In chapter 4.5.5 Cultural Level – Espoused Beliefs and Values, the term values in the cultural context was defined as the basic underlying foundation and rules of the social domain in the organization that serve as ethical compass and play a dominant role in decision-making, hence strongly influence behavior.²⁶⁸ These are usually strongly connected with so-called social norms. TROMPENAARS (1995) offers a conclusive distinction between these two concepts by explaining:

²⁶⁶ Deal/Kennedy (1982) pp. 39-48.

²⁶⁷ Deal/Kennedy (1982) pp. 13-15, 38, 48-52.

²⁶⁸ Hatch (2006) pp. 186, 213, Trompenaars (1995) pp. 6-7.

*“Norms are the mutual sense a group has of what is ‘right’ and ‘wrong’. Norms can develop on a formal level as written laws, and on an informal level as social control. Values, on the other hand, determine the definition of ‘good and bad’, and are therefore closely related to the ideals shared by a group. [...] While the norms, consciously or subconsciously, give us a feeling of ‘this is how I normally should behave’, values give us a feeling of ‘this is how I aspire or desire to behave’.”*²⁶⁹

Values can also be described as dominant preferences that come into play when an individual has to choose between different options as an either positive or negative valuation is added to each sentiment. It is also for this reason that they are usually presented in combinations of two, like good or bad and wrong or right.²⁷⁰ In opposition to the formerly explained dimension, such values are of implicit nature meaning that the members are usually not consciously aware of their existence and they also cannot be observed per se. However, they can be deducted from the individuals’ behavior which is based upon their underlying values.²⁷¹ In the organizational context, the core values will be present in every part of the organization starting from all social interactions to all other kinds of operations. In doing so, they also have significant impact on the cultural expressions of the outer layer, namely material, interactional as well as verbal manifestations. Especially for organizations such core values are considered essential due to the fact that they communicate what is counted as success and how it can be accomplished through their respective contributions. Therefore, scholars argue that organizations tend to realize more favorable outcomes if their members internalize their core values as this leads to them acting for the benefit of the organization.²⁷²

²⁶⁹ Trompenaars (1995) pp. 22-23.

²⁷⁰ Hofstede et al. (2010) p. 9.

²⁷¹ Hofstede (2001) p. 10, Hofstede et al. (2010) p. 11.

²⁷² Deal/Kennedy (1982) pp. 14, 21-24, 31, Alvesson/Berg (1992) pp. 82-83.

5 STATE OF RESEARCH

The research field concerned with corporate mergers and acquisitions (M&A) has produced an extensive body of literature over the last decades, characterized by an enormous variety in research topics, approaches and also the settings under investigation. Organizational structure and culture are topics one encounters frequently in this context and whose importance in the domain of M&A research is doubtlessly noticeable. In the present chapter, empirical studies along with their findings with respect to organizational structure and culture in the setting of corporate integration will be discussed.

Post-merger integration is defined as *“the making of changes in the functional activity arrangements, organizational structures and systems, and cultures of combining organizations to facilitate their consolidation into a functioning whole.”*²⁷³ To be more precise, structural integration can be understood as *“fundamental design choice about the structural form of a combined organization [...] concerning the grouping of organizational units, structural integration precedes decisions about the use of linking mechanisms between organizational units ”*²⁷⁴ and *“typically results in common procedures, common goals, and common authority between acquired and acquiring firms’ [...] employees, as they are located within common organizational units.”*²⁷⁵

The majority of empirical research in the field with regard to structure deals with performance effects of corporate integration. LIN (2014) for example conducted an empirical study about the influence of organizational culture and structural integration on post-integration performance. Under the assumption that integration is the basic prerequisite for corporate M&As to be a success, the author analyzes the interaction between unrelated as well as related acquisition undertakings and the level of post-acquisition integration in regard to structure and culture. An acquisition can be identified as unrelated in this context if the two companies involved operate in different areas and sectors and vice versa for related acquisitions. As a base for the analysis, two different structure types are utilized, namely the so-called CM-structure (centralized multidivisional) as well as the M-structure (decentralized multidivisional). The former is characterized by a centralized and multidivisional configuration where the different divisions are highly integrated, whereas the latter is decentralized and multidivisional with rather autonomous divisions. Culture is analyzed based on

²⁷³ Pablo (1994) p. 806.

²⁷⁴ Puranam et al. (2006) p. 264.

²⁷⁵ Puranam et al. (2009) p. 316.

the so-called acculturation process, which is defined as the “*outcome of a cooperative process whereby the belief, assumptions and values of two previous independent work forces form a jointly determined culture.*”²⁷⁶

The study was conducted in the Taiwanese electronics and information industry with data from corporate acquisitions that took place between 2002 and 2008. The author sent in total 397 questionnaires to different firms of the sector and received 154 responses, which corresponds to the sample size. The regression analyses showed that companies who engage in unrelated acquisitions achieve better post-acquisition performance results if they apply a M-structure that focuses on decentralization and autonomy among the divisions. In related acquisitions, on the other hand, CM-structures with high levels of centralization and interdivisional integration have positive effects on performance. With regard to organizational culture, the findings showed that acculturation efforts should be high in related acquisitions and low in unrelated acquisitions in order to produce better post-integration performance. Consequently, LIN’s (2014) study showed that organizations that engage in M&A activities with companies operating in the same or similar sector should focus on high levels of structural integration and centralization as well as cultural integration in order to achieve better performance results. In contrast, if enterprises undertake such activities with corporations that operate in different industries, separate organizational cultures should be maintained and decentralization along with low levels of integration are key to improve performance.²⁷⁷

A very different approach was applied by YU ET AL. (2005), who undertook an ethnographic study in which they observed the post-merger integration process of a huge corporate group in the US medical and health sector over a period of eight years. The authors participated in the regular meetings held by the management team from 1995 to 2002 and analyzed the main issues the group dealt with post-integration by evaluating how much time was spent on the different topics and which ones constituted the main obstacles and conflicts. In total, 147 meetings took place corresponding to 241 hours or 10,789 minutes of recorded material.

The authors found that administrative issues like structuring, financial performance and leadership strategy were the dominant topics that took up 66% of meeting time in the post-integration process meetings. The biggest fraction, however, namely 38% of the overall meeting time, was dedicated to the corporate group’s structure. A main reason therefore was that the group’s financial performance deteriorated, and managers attributed this decline to an unsuitable structure. Consequently, several

²⁷⁶ Larsson/Lubatkin (2001) p. 1574.

²⁷⁷ Lin (2014)

restructuring attempts were undertaken, which was one of the major causes for post-integration conflict. As per the authors, the resulting conflicts led not only to a prolongation of the whole process but also drew the attention away from the basic business operations of the group like the integration of medical services towards mere administrative issues. The findings also suggest that only a small proportion of time (6%) was attributed to organizational culture, which might also at least partly explain why so many conflicts arose, and that even after the eight-year period acculturation between the different units was rather low. Hence, YU ET AL.'s (2005) study emphasizes the importance of organizational structure in the post-integration process and identifies it as a potent source of conflict. They found that considerably less time was dedicated to the core objective of the M&A activities than on internal integration issues. Thus, the lack of a suitable structure and the thereto related conflicts may result in unfavorable or at least delayed M&A performance outcomes.²⁷⁸

Another interesting study also concerning the medical sector by KARIM (2006) examined post-integration restructuring activities contingent upon the business unit's provenience. The author analyzed the post-integration restructuring process in 250 firms containing a total of 783 business units between the 1970s and 1990s. Using descriptive statistical analyses and an accelerated event time model she found that acquired business units are more likely to be reconfigured post-integration than internally developed units and that such restructuring also takes place sooner in externally acquired units. Furthermore, the findings suggest that the likelihood of an acquired unit to be reconfigured into an internally developed unit is considerably higher than internally developed units being combined. KARIM (2006) also found that the most frequently used restructuring activities in the sample comprised the integration of acquired units with each other.²⁷⁹

ARORA ET AL (2014) on the other hand examined organizational structure and corporate integration from a different point of view. Based on the assumption that decentralized enterprises rely rather on the acquisition of external knowledge through M&A activities than on internal R&D, the authors used variables like research orientation, knowledge sourcing and acquisition strategy and made them conditional on organizational structure in terms of (de-)centralization. The latter was measured using corporate patents and how these were assigned among the parent companies and subsidiaries. The sample data consisted of 576,052 patents owned by 1,014 corporations and their 2,768 associated firms between 1975 and 2007. Based on parametric and regression analyses, the authors identified a link between corporate structure, acquisitions and knowledge sourcing strategies. They found that even though both organization types, with centralized and decentralized

²⁷⁸ Yu et al. (2005)

²⁷⁹ Karim (2006)

structures, engage in resource sourcing through M&A activities, the manner in which acquisitions are conducted differs considerably. According to their findings, highly integrated and centralized organizations usually do not acquire other firms very often, but if they do, they fully structurally integrate smaller enterprises. Decentralized companies, however, are more prone to frequently engage in external knowledge sourcing activities but do not structurally integrate the acquired firms, they rather keep them as autonomous units. Therefore, decentralized structures foster the acquisition of bigger external entities while maintaining their respective autonomies, whereas centralized structures foster the complete absorption of external entities into existing structures.²⁸⁰

Besides superior corporate performance, one of the main drivers for M&A activities presented in the literature is the realization of synergies between the buyer and the acquired. A study published in 1999 by LARSSON/FINKELSTEIN analyzed the influencing factors on the achievement of such synergies based on 61 case studies of domestic and cross-border M&As with data from over 30 years. Applying structural equation modeling, the authors came to the conclusion that post-acquisition organizational integration was the main determinator of successful post-M&A synergy realization and *“structural and processual changes must be undertaken that allow those synergies to be realized.”*²⁸¹ Culture also plays a major role as cultural clashes, in this case presented as employee resistance towards the acquirer or acquired, were found to happen quite frequently and have a negative impact on synergy realization.

The assumption that synergy realization in the post M&A phase is contingent upon an effective integration of the acquired entity was also the starting point of BARKEMA/SCHIJVEN's (2008) research, who argued that restructuring efforts are necessary in order to fully *“unlock the synergistic potential”*, which allegedly rarely becomes reality.²⁸² The authors main arguments are that acquiring companies usually observe their existing composition as exogenous to the M&A activities, which is why they seek to fully absorb the target firm into the existing structures without making amendments. The need for organizational restructuring is also closely connected to the frequency at which M&As take place. Thus, the more a firm engages in M&As, the higher the need for post-integration restructuring. They conducted a study in 25 Dutch international corporations with a time span of 40 years and a total of 1,585 acquisitions. The results of the OLS regression analysis showed that the acquisitive sequence was an important determinator of the organizations' restructuring efforts, as the likelihood of such efforts increases by 8% with each additional M&A activity. The main findings of the study are that organizational restructuring is indeed essential for synergy realization,

²⁸⁰ Arora et al. (2014)

²⁸¹ Larsson/Finkelstein (1999) p. 16.

²⁸² Barkema/Schijven (2008) p. 697.

yet, it should be treated as an ongoing integration process and not an independent singular event. Hence, one-time post-acquisition restructuring will most likely not lead to superior synergy realization and corporate performance, but increased learning through sequential M&A undertakings will allow organizations to fully unlock synergy potential through restructuring.

ZOLLO/SINGH (2004) also used the level of post-acquisition integration as determinant for M&A performance in their study of the US financial and banking industry during a similar time frame. 45 interviews were conducted in 12 banks as well as a survey in 47 banks, resulting in collected data from in total 577 acquisitions between 1985-1997. Among other factors, they assessed the degree of integration and whether it enhances post-integration performance taking into account the costs that occur from changing and disrupting already existing structures. The findings suggest that the replacement of top management, which usually goes along with organizational integration, does negatively affect post-integration performance, nonetheless, the authors assert that the overall efficiency gains achieved through high organizational integration outweigh the costs of disruption caused by the integration efforts.²⁸³

A different angle was examined by PURANAM ET AL (2006), who analyzed the relationship between post-acquisition structural integration and innovation in the IT sector. Assuming that organizations are faced with a coordination vs. autonomy dilemma, it is argued that firms usually either completely absorb the target into the existing structural setting or retain them as independent unit. In the former case, the acquired entity gets fully incorporated into the buyer, which results in extensive interventions into existing processes as well as systems causing major disturbances. These coordination vs. autonomy effects on post-integration innovation were examined in the IT hardware sector with a sample of 207 acquisition made by 49 companies between 1988 and 1998. The authors' main findings were that structural integration leads to unfavorable results in post-acquisition technology innovation. It is, however, strongly connected to the target firm's pre-M&A launching activities in such a way that for unexperienced organizations that have never made a product launch before, structural integration will reduce the prospect of post-integration innovation considerably, namely by 80%. This effect is moderated for enterprises who have launched products pre-integration, but it still indicates inferior results. The authors also concluded that this negative impact on the innovation capabilities is strongest immediately after the integration but lessens with each consecutive innovation.²⁸⁴

²⁸³ Zollo/Singh (2004)

²⁸⁴ Puranam et al. (2006)

A similar study was published by PARUCHURI ET AL (2006) who researched the impact of post-acquisition integration on inventor or knowledge workers' productivity. They measured productivity in terms of patent applications in the pharmaceutical industry between 1979 and 1994 made by 3,933 inventors in 62 acquisitions. Based on the premise that integration is necessary for synergy realization, they found that integration had severe negative consequences for the scientists' post-M&A productivity, especially if no concrete countermeasures targeting this core workforce are undertaken. The authors found that the impact was contingent upon the workers' social embeddedness prior to the acquisition, meaning that the more social standing the workers had pre-M&A, the less productive they were after the integration. They conclude that such integration might hit the hardest the core employees who might even be why the entity was acquired in the first place, and thus, a well-developed and adapted integration strategy for this target group is necessary to avoid or moderate productivity drops.²⁸⁵

In 2009, PURANAM ET AL conducted another interesting study concentrating on coordination benefits achieved by post-acquisition structural integration with the objective of determining when and under what circumstances such integration is imperative. Supposing that structural integration creates worthwhile coordination advantages despite the disturbances it causes, the authors' main argument is that if enough so-called 'common ground' exists between the buyer's and target's workforce, this may suffice to coordinate the two entities successfully. Therefore, structural integration would be rendered unnecessary and costly disruptions could be avoided. Common ground is understood as *"the sum of their mutual, common or joint knowledge, beliefs and suppositions."*²⁸⁶ The authors examined 207 technology acquisitions in the IT hardware industry made by 49 acquirers between 1988 and 1998, corresponding to their sample of the study published three years earlier by PURANAM ET AL (2006), via logistic regression models. Data showed that acquiring companies tend to structurally integrate to a high degree if the two entities involved are interdependent, nonetheless, a high cultural compatibility between the two firms is indicative of common ground, which can replace structural integration as coordination mechanism. Therefore, the authors claim that invasive and costly structural integration is not always necessary and that expanding on common ground may serve as a fruitful alternative post-acquisition coordination instrument.

Regarding the issue of organizational cultural in the M&A setting also a large number of studies exists with very diversified foci and research topics. WEBER/CAMERER (2003) for example conducted a

²⁸⁵ Paruchuri et al. (2006)

²⁸⁶ Puranam et al. (2009) p. 317 based on Clark (1996) p. 93.

compelling laboratory experiment to investigate the relation between M&A failure and culture-related conflicts. Their point of origin is the assumption that the role of organizational culture in M&As is heavily underestimated even though cultural conflict constitutes a primary reason for M&A failure. They simplified culture as “*specialized homemade language a pair develops to solve a task*” and tested if and how such conflicts influenced efficiency and performance.²⁸⁷ They created two separate firms each consisting of two members who were given the task to jointly come up with a mutual identification for a set of pictures they were given. Based on their knowledge-sharing activities the two firms developed each a distinct organizational culture. In 20 rounds they completed a task where the managers described pictures and the employees had to pick the corresponding one based on their joint identification. As a next step, the two companies were merged which left one manager with two employees, one he or she had already worked before and a new one. They had to complete the same task they were doing in the round pre-merger; however, the results were substantially different. The firms’ performance after the merger – measured in completion time of the task – declined considerably, not only affecting the new employee with a different organizational culture, but also the employee the manager had been working before was slowed down. The performance drop was moderated over time, yet, the merged companies did not achieve pre-merger efficiency levels. Additionally, results showed that the participants underestimated the cultural conflicts completely and conflicts arose between the individuals as the new employees’ performance post-merger was perceived as inferior. Thus, the authors concluded that culture is indeed an underestimated but important cause for post-M&A conflict resulting in M&A failure and poor performance.

Similar results were presented by LODORFOS/BOATENG (2006) who examined 16 M&As in the European chemical industry between 1999 and 2004. They chose a qualitative approach and undertook in total 32 interviews with high ranking managers and used also secondary data sources. The main findings showed that organizational cultures are a main determinant of M&A success due to the fact that incompatible cultures are seen as important barrier for post-merger integration activities resulting in increased costs and reduced M&A profitability. Also, the authors emphasized that this aspect is usually underrated pre-integration.²⁸⁸

BAUER/MATZLER (2014) took a different approach in their study of the German speaking Central European machinery, electronics and logistics sector, where they analyzed the linkage between cultural fit as well as speed of integration and M&A success. They assumed that that cultural fit is

²⁸⁷ Weber/Camerer (2003) p. 404.

²⁸⁸ Lodorfos/Boateng (2006)

positively associated with the level and speed of post-merger integration and therefore also positively correlated with synergy realization, which results in M&A success. They collected data from small and medium-sized companies between the years 2005 and 2008 with a total of 524 M&As via survey that comprised 106 questionnaires. Using structural equation modeling, the authors found that cultural compatibility positively influences M&A success. Surprisingly however, cultural fit was negatively associated with speed of integration, thus, the more cultural fit existed, the slower the units were integrated. Another interesting result was that the level of integration between the buyer and target was negatively associated with cultural fit. This shows that a high degree of cultural compatibility led to low levels of post-merger integration.²⁸⁹

The role of culture and its influence on post-M&A synergies was also examined by STAHL/VOIGT (2008) who undertook a meta-analysis consisting of 46 studies with a total number of 10,710 M&A transactions. Including the variable of post-acquisition shareholder value creation, they examined whether cultural factors affect M&As and suggested that the synergistic potential is oftentimes not exploited, cultural misfit being one of the main barriers. The results suggest that culture indeed plays a decisive role in M&A activities, nevertheless, it cannot be generalized that cultural differences hinder synergy realization as it is strongly dependent on the contextual factors. Hence, it is not the question if cultural factors influence corporate integration but rather how. They also came to the interesting conclusion that discrepancies in organizational culture have more negative effects on M&A outcome than national cultures.²⁹⁰

These results were confirmed by SARALA (2010) whose study focused on the relationship between culture and conflicts that arise in the post-M&A integration phase. Based on the assumption that such conflicts negatively influence M&A outcomes and the exploitation of synergistic potential, cultural differences are seen as a main contributor to post-integration frictions. The sample comprised quantitative as well as qualitative data, including questionnaires and interviews, of 100 Finnish acquisitions that took place between 2001 and 2005 and was analyzed using hierarchical regression analyses. The main findings are consistent with STAHL/VOIGT (2008) stating that organizational culture discrepancies are positively correlated with post-integration conflicts along with the conclusion that organizational cultures have more significant impact on such conflicts than national ones. One explanation proposed for this phenomenon is that organizational cultures are not rooted quite as profoundly as national cultures, which is why people tolerate differences more

²⁸⁹ Bauer/Matzler (2014)

²⁹⁰ Stahl/Voigt (2008)

if they are attributed to national cultures due to the fact that they are considered more difficult to change as opposed to organizational cultures.²⁹¹

This explanation can be connected to the earlier works of several other scholars who also report contradictory findings to the prevailing assumption that cultural differences negatively affect M&A outcome. For example, VERY ET AL (1996), BJÖRKMAN ET AL (2007), SCHRAEDER/SELF (2003), TEERIKANGAS/VERY (2006) along with MOROSINI ET AL (1998) and WEBER ET AL (1996) argue that cultural differences might even be beneficial for M&As as well as post-merger integration. These findings, however, are usually related to national cultures. MOROSINI ET AL (1998) for instance claimed that in cross-border M&A transactions national culture gaps led to an overall positive performance due to the fact that the firm-specific routines of the buyer and the target were combined and after some time even complemented each other, thereby producing a beneficial result. The authors tested this based on data from 52 Italian firms that had conducted cross-border acquisitions in the late 1980s and early 1990s. Their main argument was that cross-border M&As do not necessarily result in bad performance; according to them it was rather the case that high cultural difference resulted in better outcomes. However, an important aspect worth mentioning with respect to their results is that the companies involved implemented specific HR management practices aimed at the cultural discrepancies.²⁹² TEERIKANGAS/VERY (2006), on the other hand, revised existing research findings regarding the connection between cultural differences and M&A performance and found contradicting results. They argue that this interrelation is clearly evident; yet, the *“results vary [...] from negative, complex to positive”* and are thus not straightforward.²⁹³

The distinct effects of corporate and national cultures were also examined in a study by WEBER ET AL (1996) who assessed the impact of the two culture types on management members and consequently on integration efforts in domestic as well as international M&A undertakings. They analyzed 52 mergers between 1985 and 1987 in the US via a questionnaire survey of high-ranking management professionals. The authors found that discrepancies in organizational culture resulted in low levels of executive leadership commitment as well as cooperation, thus, they can be seen as impediment to post-acquisition integration and the realization of synergistic potential. Opposingly, the study also showed that the results are inversed for M&As dealing with national cultures due to the fact that in these cases cultural differences are seen as promoter of post-acquisition cooperation and integration. In line with Sarala (2010) they argued that in cross-border mergers the participants are right from the start more aware of the variations in national cultures, which is why they

²⁹¹ Sarala (2010)

²⁹² Morosini et al. (1998)

²⁹³ Teerikangas/Very (2006) p. S32.

anticipate the culturally induced modifications post-integration and are more willing to accept them.²⁹⁴

This view was also supported two years later by LARSSON/RISBERG (1998) who came to the surprising conclusion that post-merger acculturation was highest in cross-border M&As where not only organizational but also national cultures were disparate. Therefore, they argue that culture gaps may not always be the strong impediment to M&As they are made out to be. Even though they found that corporate culture gaps indeed lead to post-M&A conflicts in terms of employee resistance, this effect was not as present in cross-border cases where both types of culture collided. Actually, their findings suggest that this effect is levered out or strongly moderated when both organizational as well as national cultures are involved. Their results showed that acculturation as well as the post-integration synergy accomplishment were highest in international mergers. They offered a similar explanation for this phenomenon by arguing that *“cross-border M&A may make decision-makers more aware of cultural differences, so that they might give more weight to cultural issues in the selection process than they do in domestic M&A, where cultural matters may be taken more for granted.”*²⁹⁵

In a similar study and based on the former, LARSSON/LUBATKIN (2001) analyzed post-M&A acculturation success and its interrelatedness with so-called informal social control measures by the acquirer, comprising *“coordination efforts such as transition teams and task forces, which stress cooperation, informal communication and teamwork.”*²⁹⁶ Applying the case study method with a sample of 50 international M&As over a 30 years-timeframe and OLS regression analyses, they concluded that successful post-merger acculturation is not contingent upon factors like autonomy removal, national culture settings, relatedness or size of the companies. The only factors influencing acculturation is the degree of social integration measures applied in the post-merger phase, which gives the involved individuals the freedom to combine their respective cultures themselves. Another result was that corporate fusions in the service sector are more susceptible to cultural conflicts due to the fact that it depends more heavily on human resources.

A completely differing angle was pursued by VERMEULEN/BARKEMA (2001), whose work promoted the idea that cultural collisions and post-M&A tensions are in fact beneficial for future growth endeavors. Their research is based on the assumption that organizations tend to become stiff over the course of time which is accompanied by a limitation of the corporate knowledge bases causing

²⁹⁴ Weber et al. (1996)

²⁹⁵ Larsson/Risberg (1998) p. 47.

²⁹⁶ Larsson/Lubatkin (2001) p. 1579.

inertia. The consequent inability to learn and adapt would harm the organization in future undertakings. The authors collected data on 25 big non-financial corporations consisting of in total 1,349 observations between 1966 and 1994 and found that acquisitions along with the subsequent post-integration conflicts and collisions in regard to organizational structures, cultures and alike had positive impact on the companies. This is because the entities undergo a phase of corporate learning, which counteracts the stiffening as well as the limitation of the knowledge bases, and makes the organizations fit to survive in the future.²⁹⁷

Having presented empirical findings in regard to organizational structures and culture in the context of company M&A, the next chapter will introduce the case study including the methodology and the research design of the analysis. Afterwards, the companies under investigation as well as the results of the case study will be presented.

²⁹⁷ Vermeulen/Barkema (2001)

6 CASE STUDY

The following chapter will introduce the concept of a case study as well as the research design of the analysis conducted. Further on, the company group in question and the results of the analysis will be presented.

6.1 METHODOLOGY

In the theoretical part of the thesis, namely chapters 2, 3, 4, a thorough literature review concerning normative as well as empirical research in regard to the topics under investigation was carried out. This research led to the development and determination of the dimensions that are to be examined in the empirical analysis, which are summarized in the table below. The derivation of these dimensions and how they were chosen was already explained in the respective theoretical chapters. Due to the fact that in the two companies under examination no internal markets exist, they will not be considered in the empirical analysis. How these dimensions will be analyzed empirically will be outlined subsequently.

Formal Organizational Structure	Organizational Culture
Specialization	Material manifestations
Coordination	Interactional manifestations
Hierarchy	Verbal manifestations
Delegation	Values, norms, beliefs
Formalization	

Table 7: Dimensions of empirical analysis

The case study was chosen as research design due to the fact that this qualitative method is quite frequently used in organizational analysis and because it is a suitable approach for examining research question of descriptive and explanatory nature. This is appropriate if the goal is not to test a hypothesis but rather to gain further knowledge and explain certain phenomena.²⁹⁸ The method's virtue lies within its ability to analyze complex processes and structures while incorporating the contextual factors and allowing flexibility at the same time. Hence, it is an appropriate method for cause-effect analyses.²⁹⁹ The predominant standard in case study research and based upon which

²⁹⁸ Pflüger et al. (2017) p. 389, Borchardt/Göthlich (2009) pp. 33, 35, 46.

²⁹⁹ Borchardt/Göthlich (2009) pp. 33,36, Pflüger et al. (2017) pp. 389-390.

the present case study was designed, was produced by YIN, who defines a case study as *“an empirical method that investigates a contemporary phenomenon (the “case”) in depth and within its real-world context, especially when the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident.”*³⁰⁰

PFLÜGER ET AL. (2017) present four main characteristics of the case study approach. First, research design usually consists of a combination of several methods, which are usually interviews, observations as well as the analysis of documents. Second, the research approach is not strictly predetermined but rather open in order to maintain flexibility and allow adaptations of the research design even later on in the process. This is important for the third feature, namely contextuality. This refers to the aspect that decisions about procedural details will be made during the process of data collection with the aim of thereby adapting to and examining the actually pertinent contextual phenomena, which might not be clear in the beginning of the process. The fourth trait is the incorporation of multiple perspectives of different actors into the research.³⁰¹

This thesis will conduct a so-called comparative case study, which aims at comparing different phenomena – in the present case the two companies – in order to elaborate the differences and distinctions between the subjects under examination.³⁰² The key prerequisite for this approach is access to the organizations, which is ensured due to the fact that the author works in the company group in question and received approval for the examination from the management. This was done, however, under the condition of anonymity of the organizations as well as the employees involved, which is why they will be assigned names that were chosen randomly by the author. In the following section, the research methods utilized in the case study will be explained.

6.2 RESEARCH METHODS

The research methods that will be applied in the current case study entail document analysis as well as personal expert interviews. These methods were also recommended by KIESER/WALGENBACH (2010), whose chapter on how to measure formal organizational structure served as the baseline in the operationalization and realization of the structural analysis and was thus frequently consulted.³⁰³ In addition, in the vast body of literature of the cultural domain no generally applicable and consensual operationalization of how to empirically analyze organizational culture exists.³⁰⁴ Due to

³⁰⁰ Yin (2018) p. 15.

³⁰¹ Pflüger et al. (2017) pp. 391-392.

³⁰² Borchardt/Göthlich (2009) p. 36, Pflüger et al. (2017) pp. 394, 398.

³⁰³ Kieser/Walgenbach (2010) pp. 163-184.

³⁰⁴ Ernst (2003) p. 28.

this reason, the author decided to conduct also the cultural analysis by using these proposed research methods typical for case study research.

Document Analysis

This qualitative method involves content analyses of different public or internal documents of the companies under investigation, which were already existent prior to the research and were not created specifically for this case study. The documents can be of written, digital or visual nature and may include organizational charts, manuals, homepages, annual statements, contracts, presentations and alike. In the analysis of this case study only primary source documents will be used, meaning that documents were created directly by the companies themselves, and all of them are provided by the organizations or can be publicly accessed. The objective of this research method is to analyze the content of the documents of the entities with regard to the dimensions selected for the case study in order to answer the research question.³⁰⁵ Due to the fact that not all of the documents are open to the public but rather confidential, much attention was paid to preserving the critical data as well as the anonymity of the participants.

The first step was to compile as well as examine the documents with respect to relevance for the topic of analysis. The documents used for the case study were then recorded, anonymized and numbered in a data base so that a good overview could be maintained. The documents were then analyzed content-wise, which allowed for the gathering of critical information that was pertinent for answering parts of the research question. The findings of the document analysis were also used for the creation of the interview guide; after the interviews were conducted both findings were compared. The record of all documents used in the case study is provided in the appendix.

Personal Expert Interviews

In addition to the document analysis, personal expert interviews were conducted in order to collect the necessary data to solve the research problem. It is a qualitative method that is frequently used in empirical social research, whose aim is the *“reconstruction of complex knowledge that is significant for the explanation of social phenomena related to the area of research.”*³⁰⁶ The term ‘expert’ refers to a person that possesses pertinent and specific knowledge for the research topic. The main focus lies on the insights or experience provided by the expert and not the person per se, which is why they are chosen based on the position they hold, their experience or their access to information. The interviews are based on an interview guide with open questions the interviewee

³⁰⁵ Borchardt/Göthlich (2009) p. 42.

³⁰⁶ Liebold/Trinczek (2009) pp. 32-35, own translation.

can freely respond to, which allows for a middle ground between openness as well as adaptability during the interview and a basic structure to guide where the interview is going. This way, content can be structured while still remaining open for deviations or topics that come up during the interview.³⁰⁷

The interview guide was created based on HELFFERICH (2011) based on the “SPSS” principle, meaning that at first, questions were gathered and formulated based on the literature, these were then examined, sorted and subsumed.³⁰⁸ It comprised a total of 31 open questions, whereof seven were concerned with the formal organizational structure and the remaining 24 addressed cultural topics. The questions were arranged in accordance with the order of the theoretical chapters, starting with the five dimensions of structure followed by the four cultural dimensions. The guide is attached in the appendix B – Interview Guideline.

In total, eight interviews were conducted between October 16, 2020 and November 9, 2020, four with experts from each of the respective companies under examination. The interviewees were assigned letters for anonymity reasons, A, B, C and D correspond to company RED and E, F, G and H correspond to the interview partners from YELLOW. The participants were informed about the scope of the thesis as well as the interviews along with the process of the data analysis. They signed a declaration form, attached in appendix C – Declaration of Consent. The duration of the interviews was between 01:09 h and 01:48 h, the corresponding protocols can be found in appendix E – Interview Protocols. The experts were chosen based on the criteria that they are, among others, responsible for the organizational rules and configurations in place³⁰⁹, their hierarchical positions suggest good access to information as well as their long affiliation with the companies. In company RED, two interviews were conducted with the CEOs and the other two took place with two of the longest employees, holding two of key functions in the firm. The interviews in firm YELLOW were conducted with one CEO, one team leader, one project leader as well as one employee/expert, which intentionally covered all four hierarchical positions, and the participants were also chosen from different departments of the company in order to improve the representativeness of the results. Five interview partners gave their permission to make an audio recording, which enabled the author to produce a transcript for these interviews. In the other three interviews, the author took notes on her computer, which were then reworked into interview summaries. The transcripts as well as the

³⁰⁷ Borchardt/Göthlich (2009) pp. 38-39, Liebold/Trinczek (2009) pp. 33-35.

³⁰⁸ Helfferich (2011) pp. 167-193.

³⁰⁹ Kieser/Walgenbach (2010) p. 167.

interview summaries constitute the material for the content analysis. Due to their extensive length, they will not be provided in the appendix, however they are available upon request from the author.

As a next step, the interviews were analyzed using the qualitative content analysis technique Content Structuring based on MAYRING (2015).³¹⁰ At the beginning, the materials were reviewed, and the text passages were assigned to the nine dimensions to be examined. The text passages were then extracted into the analysis tables, one for each dimension and each company, and processed applying the rules of the summarizing content analysis, the so-called Z-rules. At first, the text passages of every interview were paraphrased and then generalized to its core content. After that, the paraphrases were reduced by selecting the relevant ones and crossing out the ones with identical content. As a next step the remaining paraphrases were bundled into inductive categories, which were then again reviewed content-wise, based on the initial paraphrases, in order to secure completeness and representativeness. This process was undertaken in a full extent for four of the eight interviews, two in each of the respective companies, whereas for the other four interviews the reduced method was applied. In these cases, new categories were only created if the content had not already been subsumed and included in the already existing categories. The categories were then transferred into a second set of analysis tables, where the same procedure was applied. The categories were generalized, reduced and summarized into final categories, which resulted in a final set of categories for each dimension in both companies. These summarized final categories constitute the basis for the analysis of the two companies, which will be presented in the following sections. The analysis tables are provided in the appendix F – Content Analysis.

In order to gain more concrete and detailed information about the structural dimensions consisting of sub-categories, namely Coordination and Formalization, as well as the organizational values, an additional questionnaire was created and handed out to the experts after the interviews. The questionnaire comprised 61 statements, which the interviewees had to assess based on a 5 items Likert Scale. The participants had to choose whether the statement was applicable or not applicable, ranging from 1 to 5 respectively. The statements were based on the respective theoretical literature used. The results were then recorded in an Excel file, based upon which Pivot tables were created for each category and each company, providing information about the assessment of the corresponding statements including the arithmetic average in the respective categories. As a next step, these tables were then interpreted and used in the analysis. With regard to corporate values, the values found in the interviews were then compared with the respective questionnaire results. Furthermore, in the case that the interviewees' answers were very significant with respect to other

³¹⁰ Mayring (2015) pp. 103, 70-72.

values besides the values found in the interviews, they were also taken into account in the analysis. The questionnaire is provided in the appendix D – Questionnaire. The next section will introduce the two organizations to be analyzed in the case study.

6.3 THE TWO ORGANIZATIONS PRESENTED

As was already explained in section 1 Introduction, the two organizations to be analyzed in this case study are part of the group of companies where the author currently works at. In order to provide a full picture of the firms, the company group will now be introduced, and the most important milestones will be outlined shortly. Subsequently, it will be explained on what grounds the two companies for the comparative analysis were chosen and the two organizations will be briefly presented.

For the sake of completeness, a short historical excursus is needed at this point in order to present the necessary contextual factors, which will be important in the analysis of the case study. The foundation of the company group in question, which will be called firm ORANGE throughout the case study due to anonymity reasons, has its roots in another company, namely firm WHITE, which is a well-known Austrian organization that was founded in 1995 and operates in the consulting, engineering and construction sector. WHITE offers engineering services in nine specialized areas in the mentioned industrial sector and employs over 500 people worldwide. The firm is headed by 23 independent managing partners that are also the proprietary associates.³¹¹

Returning to group ORANGE, five of the mentioned managing partners of WHITE founded ORANGE in the year 2014 as a partner organization, which was the result of an innovation initiative with the objective of promoting and boosting the digitalization movement in the industry. The group's structural design was based to a large extent on the organizational forms of WHITE, however, the aim was to be more dynamic and modern in order to be able to adapt to the emerging market segment. The main goal was to bring together the older experienced generation with younger and innovative experts in order to secure knowledge management and to research and develop sustainable solutions for the future. Another strategic aim was to combine the already existing internal knowledge with external specialists in different fields so that many niches of the sector could be targeted simultaneously. In this pursuit to grow, ORANGE acquired shares in different companies

³¹¹ WHITE (2020) Homepage.

and integrated them into their corporate structure, which is how the company group emerged. To this day, group ORANGE comprises in total five daughter companies.³¹²

The first organizations to be integrated were firms YELLOW and BLUE, which became part of the group in 2014 shortly after the foundation. What is important to mention here is that both companies are closely linked to WHITE due to the fact that YELLOW had been a daughter company of WHITE until it became part of ORANGE and the founding members of BLUE were either managing partners or senior level experts at WHITE. The next step towards expansion was taken in 2016, when shares of two external firms were acquired and merged and thereby integrated into the corporate structure. These two companies are called GREEN and RED and had been operating independently for several years before the integration, namely since they were created in the years 2002 and 2003, respectively. Nowadays they operate as one organization with two business units. In the course of the case study, they will further on be referred to as company RED. Lastly, two further organizations were incorporated in 2017 and hence became part of ORANGE. Company BROWN was established already in 1994 by one of the founding members of the initial initiate connected to WHITE and firm BLACK was created by the founders of ORANGE in collaboration with external experts to provide joint services in a specific new niche market in the industry.³¹³

Company Group ORANGE					
	YELLOW	BLUE	RED	BROWN	BLACK
Foundation	2008	2014	2002 / 2003	1994	2017
Founders	White	White /Orange	External	External	White /Orange
Integration	2014	2014	2016	2017	2017
Company shares	70% Orange	5% Orange	50% Orange	40% Orange	100% Orange
	30% External	95% External	50% External	60% External	
Business form	Limited Liability Company	Limited Liability Company	Limited Liability Company	Limited Liability Company	Limited Liability Company
Area of operations	Renewable Energy Consulting	R&D Mobility, Energy, Infrastructure	Planning, Construction, Operating	Planning, Construction	Planning, Construction, Operating
Employees	25	9	18	4	8

Table 8: Overview of company group ORANGE³¹⁴

In order to summarize the complex history of the company group, the basic information will be again presented in the table above. What is worth mentioning at this point due to the fact that it is closely

³¹² ORANGE (2014) Presentation of Initiative, ORANGE (2014) Why Orange, ORANGE (2020) Homepage.

³¹³ ORANGE (2016) Yearbook 2016, ORANGE (2020) Homepage.

³¹⁴ ORANGE (2020) Organizational Chart, YELLOW (2020) Homepage, YELLOW (2020) Organizational Chart, BLUE (2020) Homepage, RED (2020) Homepage, BROWN (2020) Homepage, BLACK (2020) Homepage.

connected to the basic reasons of undertaking this case study, is that several of ORANGE's daughter companies originated from or were founded by members of company WHITE, which suggests that at least at some point they were more or less influenced by WHITE or its members. Oppositely, the external organizations that were incorporated had been completely independent from WHITE but were shaped under the influence of their respective founders.

For the present case study, that aims at comparing formal organizational structures and organizational cultures, two organizations of the company group were chosen. An analysis comprising all the group's firms would have gone beyond the scope of the current thesis. The two companies chosen were RED and YELLOW based on the following criteria. In these two companies ORANGE holds either the majority of the shares or a proportion of 50% including the placement of the CEO who holds the business license in the operative area, which provides ORANGE with additional influence. Hence, the organizations are both owned by the "internal" party ORANGE as well as by "external" independent parties. Along with the other companies, both firms have the same business form. Also, the two firms operate in completely distinct sectors and operation areas, which is intended to counterbalance possible sector-based similarities in the analysis. Additionally, in comparison with the other firms, RED and YELLOW are closest in regard to their number of employees with 18 and 25 employees respectively, resulting in a difference of 7. Even though the difference in the number of employees between RED and BLUE is also very similar, namely 9 instead of 7, the author still decided to compare the two firms mentioned above due to the reasons already presented and because of the fact that with a maximum of 9 employees, BLUE is still defined as micro-enterprise whereas both YELLOW and RED are defined as small enterprises.³¹⁵ Lastly, only YELLOW has a separate office space, all other firms in group ORANGE are located at the same office space, meaning that YELLOW and RED are exposed to different environments, which could be an influential factor.

Company RED was founded by external parties, more specifically by the parents of the current CEO, and integrated into ORANGE in 2016. The company operates as a technical engineering office as well as a software provider in the facility management sector. Its operations are focused on the processing and preparation of real estate master data as well as the provision of this data in a facility management software used in the building operation of real estate. It currently has 18 members.³¹⁶

Company YELLOW was founded by engineers who were formerly WHITE employees or management staff and is to this day a partner company of WHITE. It was integrated into ORANGE in 2014 and

³¹⁵ Europäische Kommission (2003) L 124/39.

³¹⁶ RED (2020) Homepage.

currently has 25 members. YELLOW renders engineering services, consultancy as well as project management services in the field of renewable energies, energy efficiency and sustainability projects.³¹⁷

6.4 RED – STRUCTURAL ANALYSIS

Specialization/Division of work

Company RED's operations are divided into two distinct divisions, one responsible for data processing and the other one is dedicated to the provision and maintenance of software. The organization is headed by two CEOs, who are in charge of management and business administration, the organization's strategy, acquisition of new clients, human resources and have the overall responsibility towards external parties. The CEOs' competences are divided based on the operational divisions, CEO A is in charge of the software department and B for the data division, but also with respect to projects and clients, meaning that each project and each client has one manager that is responsible. They are supported by an administrative assistant that takes care of commercial and administrative matters. In the entire organization, work is divided based on projects.

Due to the fact that the two departments are concerned with distinct services, the types of jobs that exist within them differ considerably. The Software division consists of five different types of positions, each responsible for different tasks, namely the CTO, Chief Technology Officer, Product Owner, developers, system administrator and a technical assistant. The CTO heads the developer team and is in charge of the general software architecture and technology as well as the technological product development. In addition, the CTO is responsible for the allocation of work within the developer team and the implementation of the projects together with the Product Owner. The Product Owner is the point of contact between the company and the clients, who is responsible for the implementation of software in the projects and consults the clients in regard to their requirements concerning the software. The Product Owner also allocates the work packages along with the CTO to team members and manages the staff regarding the projects. He or she is also in charge of the technical and content-related development of the software. In the implementation of the projects, the Product Owner is being assisted by the so-called technical assistant position, who also helps with client support. The clients' requirements are then implemented into the software by the developer team who do all software engineering activities. Lastly, the system administrator is in charge of the data center and the servers, which are the basis for the operation of the software. In

³¹⁷ YELLOW (2020) Homepage, Transcript F pp. 1, 6.

this department, the division of work is not only done by projects. Here, another distinction has to be made between projects that are concerned with the implementation of software for clients and the internal further development of the product standard.

In the data division, work is divided based on different positions. First, the implementation as well as the project lead are done by the respective CEO, who is the lead data consultant for the clients in this area and responsible for the apprentices. The clients' data is then prepared and processed by senior and junior technicians, who are responsible for the CAD plans, client support as well as data requirements. The senior technicians are also deal with the coordination of the team. In addition, in this area the company also trains apprentices as technical draftsmen.

Coordination

The coordination of work activities within the two existing departments is also conducted in different ways. In the software department, coordination activities are done in two steps and involving three different levels. At first, the CEO holds a meeting with the CTO and the Product Owner, where these three parties come to an agreement about the work and resource schedules and the activities of the CTO. As a next step, the CTO along with the Product Owner schedule another meeting with the developer team, where the decisions taken with the CEO are communicated. In these meetings, the CTO handles the allocation of work within the team and the CTO and Product Owner give work instructions to the developers in order to fulfill the tasks to be completed. Such work instructions by the CTO and Product Owner are usually done orally in such meetings or via Slack, an online tool. Hence, top management coordinates the activities with the CTO and Product Owner, who as a next step coordinate the implementation of the activities with the developer team, meaning that direct coordination activities between the CEO and the developer team rarely take place.

In the data division, on the other hand, such coordination meetings are held by the CEO with all the team members of the department and work schedules and resource planning are done using a document. In these reunions, the entire team decides about the activities to be completed and who is assigned to which task. The CEO gives work instructions directly to all data technicians, that are usually done in a verbal form. In the operational work routine, it is also common that the technicians give work instructions to the apprentices. Thus, in the data division the coordination of the work activities is done directly between the CEO and the employees.

RED	A	B	C	D	Average
Personal Instructions					
1 In my company, instructions only have validity when they are in writing.	4	5	3	4	4
2 I receive the majority of work instructions in writing.	3	5	5	5	4,5
3 I often receive oral work instructions that I have to follow.	3	5	3	2	3,25
4 It is clearly determined who is allowed to give me written and oral work instructions.	2	3	1	2	2

Table 9: RED Questionnaire Results I ³¹⁸

In the results of the questionnaire in Table 9: RED Questionnaire Results I , it can be observed that in RED written work instructions are not very common due to the fact that the first two statements were evaluated as rather not or not applicable at all. This is in line with the findings above that most of the coordination activities are done orally via meetings. Interestingly, the participants gave on average a neutral answer to whether they receive often oral instructions. B even answered not applicable at all, however, this cannot be considered as significant due to the fact that B holds a CEO position, which naturally makes him or her a party giving instructions and not receiving them. The results also show that within the firm there seem to be pretty clear regulations in place about who has the rights of instructions.

The neutrality to statement 3 indicates that the coordination of work tasks is done not only based on direct work instructions but also by horizontal coordination activities within the team. In the software division, the findings revealed that regular coordination meetings take place between the CTO, Product Owner and the developer team as well as meetings between the CTO and the Product Owner. In these meetings, the participants exchange ideas and talk about current projects, the following procedures, work allocation and also reviews about the completed tasks. Additionally, it is also very common that the developers coordinate and assign the tasks among themselves, indicating a high degree of horizontal coordination activities. These findings are supported by the questionnaire evaluations as decisions in the work routine are seemingly made frequently within the team, where the involvement of the superiors is not necessary. Interestingly enough, even though decisions are frequently made by the team, no clear answer was presented to the question whether or not regulations about when superiors have to be involved are in place.

³¹⁸ The results are based on a 5-items Likert scale, 1 corresponding to 'applicable', 5 corresponding to 'not applicable'.

RED	A	B	C	D	Average
Horizontal Coordination					
5					
In my work routine, decisions are often made by the team without involving superiors.	2	3	2	2	2,25
6					
There are clear regulations about which decisions I can make on my own and when my superior has to be involved.	4	3	3	2	3
7					
My superior has to be involved in all decisions that concern my work routine.	4	4	4	5	4,25

Table 10: RED Questionnaire Results II ³¹⁹

The findings did not point towards such extensive horizontal coordination in the data division, even though in the operational fulfillment of the tasks the technicians do give work instructions to the apprentices. Nevertheless, the majority of coordination and allocation activities seems to be done in the regular meetings with the CEO and thus to a much lesser degree via horizontal coordination.

With respect to the contents, the implementation and procedural approach of the work activities several factors come into play. First of all, content specifications made by external parties have to be followed, which include contracts, client requirements or provisions that are predetermined in public tenders.

Secondly, internal guidelines and standards exist about the content and execution of the tasks. The tasks to be completed are determined by the scope of work that was offered and agreed upon by both parties, the company and the client, which prescribe the basic activities in the project. The activities are usually conducted based on internal Best Practices, which were developed over the course of time, as well as team-related standards. These internal standards, however, are not of obligatory nature but rather the result of experience and the usual way things are handled. In the data division, clear standards exist about the reporting system and data processing. Regarding the fulfillment of the work tasks in the daily operative work, no strict regulations or instructions prescribing how the tasks are to be executed are in place. The sequence of the activities or the workflows are to some extent influenced by client requests, yet the internal operational procedures are not predetermined and are decided upon by the team members.

There are, however, internal provisions regarding the following topics. The administrative processes are documented in a company manual that also include rules about working hours and the so-called 'principle of 4 eyes', which aims at securing approval transparency. Also, the activities in the software division with respect to the internal further development of the software product are clearly determined by annual goals that were agreed upon. Furthermore, several work steps are

³¹⁹ The results are based on a 5-items Likert scale, 1 corresponding to 'applicable', 5 corresponding to 'not applicable'.

coordinated via systems as the creation of a new project has to be done in a data base and the basic workflows, orders along with work instructions are depicted in the ticket system in place.

RED	A	B	C	D	Average
Programs					
8 My tasks are strictly prescribed by content specifications, predefined procedures or procedural guidelines.	4	4	4	4	4
9 All areas of my work are subject to standards and content specifications.	4	4	5	3	4
10 The specifications set out in the company are guidelines rather than strict instructions.	2	3	2	2	2,25
11 The specifications in place do not prevent me from working autonomously.	1	1	1	1	1
12 In our company, specifications are documented in a written form and I can look them up anytime.	4	4	5	3	4
13 There are specifications in place that determine what I have to do.	4	3	5	4	4
14 There are specifications in place that determine how I have to do my work.	4	3	5	3	3,75

Table 11: RED Questionnaire Results III ³²⁰

These findings are supported by the questionnaire results, as the interviewees confirmed that their work activities are not subject to strict content specifications and they are able to fulfill their tasks autonomously and without clear instructions about what to do and how to do it. Even though B and D gave neutral answers to statements 13 and 14, the results can still be interpreted in that way due to the fact that their neutral answers can be explained by their roles as CEOs and not as employees fulfilling operative tasks. Also, the answers showed that specifications seemingly do not exist in a written form.

In regard to time schedules and target dates, the activities are usually subject to a rough time schedule determined by the clients. In between these determined milestone dates the internal plans and project deadlines are usually set by the Product Owner. The employees are usually autonomous in the coordination of their own task-related meetings and appointments. In the case that important occasions arise at short notice, alterations to the existing time schedules made by the CEO are possible.

RED	A	B	C	D	Average
Plans					
15 There are specifications in place that determine when I have to do my tasks and how to prioritize them.	4	2	4	2	3
16 There are specifications in place that determine the timeline as well as the sequence of my tasks.	4	2	2	2	2,5

Table 12: RED Questionnaire Results IV ³²¹

³²⁰ The results are based on a 5-items Likert scale, 1 corresponding to 'applicable', 5 corresponding to 'not applicable'.

³²¹ The results are based on a 5-items Likert scale, 1 corresponding to 'applicable', 5 corresponding to 'not applicable'.

The results of the questionnaire concerning plans and time schedules are ambiguous as A and C stated that their activities are rather not subject to regulations about when to do the tasks and how to prioritize them, whereas the two CEOs did state that such regulations were in place. An explanation therefore could be that both A and C are responsible for the implementation and organization of the projects as well as the allocation of the tasks within the team, which could be why they rather decide themselves which tasks have to be done when and hence do not follow a time schedule themselves regarding their work routine. The CEOs' answers could be explained, on the other hand, by the fact that they agree upon a certain procedural approach with the employees based on the contractual instructions and milestones set by the clients and thus, could have had the basic framework conditions of the project more in mind than the operational execution of the tasks on a daily basis. The results of the second statement, however, can be explained due to the fact that the Product Owner is in charge of the setting of project dates and deadlines with the clients as well as internally, which is why he or she is sets the timetable instead of receiving it.

The interviews showed that it is often the case that reactive corrective measures have to be implemented in order to solve problems that arise in the course of the projects. The questionnaire evaluations in this regard show several findings. The necessity of reactive corrective measures is strongly supported by the results of statement 19, suggesting that feedback coordination activities are common in RED. Nevertheless, the results also indicate that in advance coordination is also very common, even though the findings are ambiguous. The answers to the statement 17, whether the tasks are predetermined in advanced range from applicable by B to neutral by A and D up to not applicable at all by C.

RED	A	B	C	D	Average
In advance / Feedback Coordination					
17 My tasks are predetermined in advance with regard to content and sequence.	3	2	5	3	3,25
18 Rules, specifications or instructions regarding my work become important only when things do not go as planned and we are confronted with unforeseen problems that require corrective measures or modifications of the usual processes.	4	4	1	2	2,75
19 In our company, everything is predetermined so precisely in advance that problems or corrective measures almost never happen.	4	4	5	4	4,25
20 In our company, there are few or no predetermined specifications, therefore, such instructions or rules only become relevant for problem solving.	4	4	2	4	3,5

Table 13: RED Questionnaire Results V ³²²

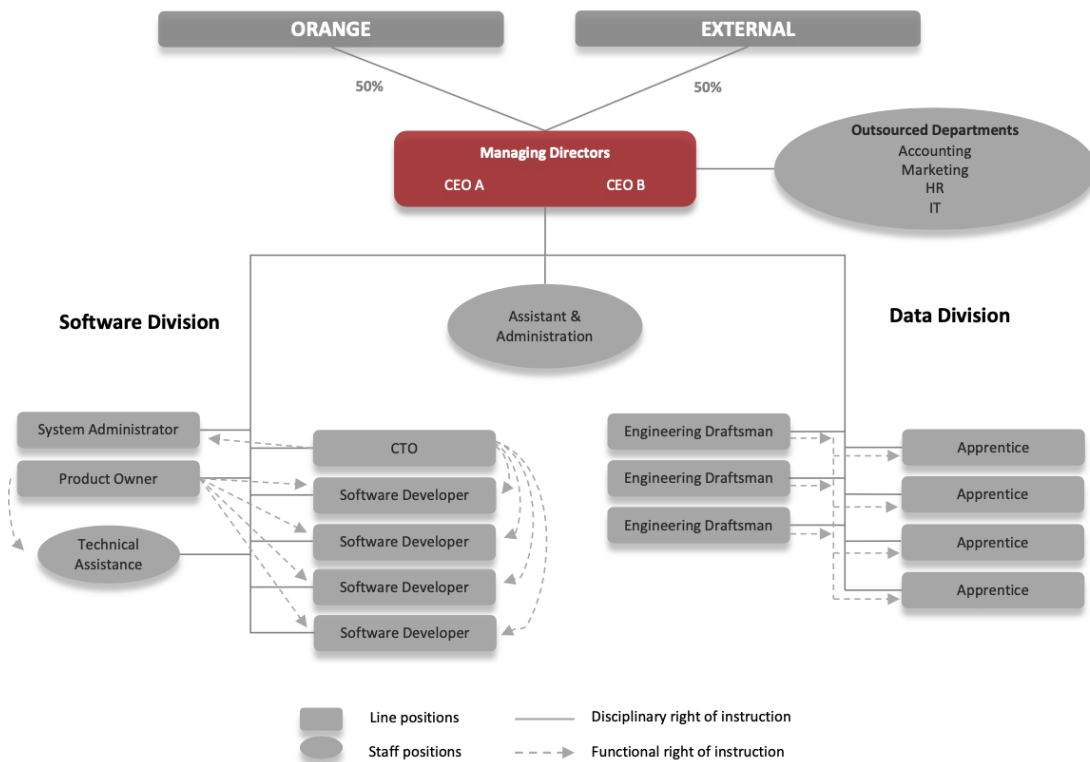
The reasons therefore could be the same as previously mentioned regarding programs and plans, however, they cannot be considered conclusive. The evaluations of statement 18 are also not explicit

³²² The results are based on a 5-items Likert scale, 1 corresponding to 'applicable', 5 corresponding to 'not applicable'.

as A and B state that specifications or instructions regarding the activities are important even before problems arise, suggesting in advance coordination, whereas C and D were of the opinion that such regulations only become relevant in case problems arise, suggesting feedback coordination. This could be explained by the roles of C and D, as CTO or lead developer and due to his or her technical specialization, and as CEO respectively. The answers to statement 20 also suggest that the rules in place are not only relevant for problem-solving, which suggests in advance coordination, with the only exception of C, who suggested that rules are applicable only in the case of problem solving. Again, this answer could be explained by the technical specialization of the software engineering activities. All in all, the results are not very explicit and ambiguous. Due to the fact that the questionnaire answers and the interview findings show the presence of prescribed specifications and regulations, even if few of them exist, and the application of reactive corrective measures for problem-solving, the findings indicate that both in advance and feedback coordination activities take place.

Configuration

The hierarchical composition in company RED also differs between the two separate divisions. In the software department, three task-related or functionally hierarchical levels exist, where CEO A is on top, on the next level the CTO, Product Owner and the system administrator are located, followed by the technical assistant and the software developers who are functionally subordinated to the CTO and the Product Owner. This also corresponds to the reporting lines in place, as the developer team usually reports to the CTO or the Product Owner, dependent on whether the subject matter is of technological and software engineering nature or project-related, respectively, and the CTO and Product Owner subsequently report to the CEO. The system administrator also reports directly to the CTO. The rights of instruction are distributed in a similar form with only one exception. The CEO naturally has the right to instruct all employees, the Product Owner has the right to instruct the developer team as well as the technical assistant and the CTO has the right to instruct the developer team as well as the system administrator, even though he or she is at the same level. In the data division, the functional hierarchy consists of four layers, namely CEO B, senior technicians, junior technicians followed by the apprentices. The CEO has the overall right of instruction to all employees and the technicians have the right to instruct the apprentices. The reporting lines in place, on the other hand, show that all employees in the data division report directly to the CEO. These functional hierarchies deviate considerably from the official and disciplinary hierarchies in place. These are depicted in the official organizational chart of company RED in Graph 8: RED Organizational Chart.



Graph 8: RED Organizational Chart

There it can be observed that from a disciplinary point of view the hierarchy is very flat as only two hierarchical levels exist, the CEOs and all other employees as their direct subordinates. Hence, all employees are located on same level. Furthermore, the distinction between senior and junior technicians is not made in the organizational chart, there, only a distinction is made between the technicians or Engineering Draftsmen and the Apprentices. The functional rights of instructions are depicted in the graph as dashed lines. In the chart, it can also be observed that the activities regarding Accounting, Controlling, Marketing, HR and IT were outsourced and are currently executed by WHITE.

Delegation

According to Interviewee C, no official regulations concerning the distribution of decision-making authority in company RED exist. The interviews showed that decision-making competences are distributed unequally between the two company divisions. Whereas in the data division, all decision-making power is held by the responsible CEO, in the software department these rights are more distributed among the employees resulting in a higher degree of delegation.

In general, the employees have decision-making competence with respect to the organization of their appointments and meetings as well as the content-related matters. In the software department, much decision-making power is transferred to the CTO and the Product Owner. The

CTO, for instance, has the right to make decision when it comes to topics regarding technology, software architecture, the allocation of work within the team and he or she is also involved in human resource decisions. Furthermore, the CTO may decide about matters regarding the implementation of a project and administrative or business decisions up to 5,000 EUR. The Product Owner's decision-making rights are concerned with technical, project-related and client-related matters. In addition, he or she has like the CTO the right to decide about the allocation of work in the team as well as administrative or business decisions up to 5,000 EUR.

In the RED software division, it is quite common that decisions are made mutually by the CEO and the CTO along with the Product Owner. This is usually done when there is risk involved or a project escalates and if there are disagreements or different opinions between the Product Owner and the client. Also, the internal further development of the software, tactical, resource-related as well as financial subjects are usually decided mutually. The CEO also gets involved in project decisions if there are deviations from the original contract amounting to 5,000 EUR or a delay of four weeks.

The decision-making authority between the CEOs is divided based on projects and clients, meaning that each CEO is responsible for certain clients and projects. Generally, management has exclusive decision-making power in regard to human resources, corporate management along with the firm's strategy, acquisitions of new projects and clients, administrative matters including employment contracts and all decisions above the cost limit of 20,000 EUR. Also, in the case that no consensus could be reached by the responsible parties, the CEOs make the final decisions. The interviews also showed that in company RED, in general, the employees have a say and the right to object in the decision-making process.

Formalization

In regard to the degree of formalization in RED, the interviews produced the following findings. In the company, contract-related matters, employee contracts as well as the recording of the work hours are done in writing. Also, the administrative processes are documented in writing in the company manual of company WHITE, where many administrative activities are outsourced to. Furthermore, written documents about the code of conduct, a so-called 'Do's & Don'ts' list, the annual goals of the firm as well as the allocation of tasks in the data division exist. The computer systems in place also record the current projects in a database, the basic processes in the implementation of a project, the orders made by the clients as well as the client requirements along with work instructions in the ticket system in writing. With respect to internal structures, an organizational chart and two job descriptions, namely the apprentice and the software developer, are documented in a written form. For the remaining positions in place no job descriptions exist,

however, they are outlined in the respective employee contracts. When it comes to the rights of instruction, decision-making authorities and procedural specifications or instructions no written documentation exists within RED.

The results of the questionnaire show that in RED it is not of great relevance that everything be documented in a written form, suggesting a general low degree of formalization. What immediately calls attention is that especially the results of the statement 22 until 27 are not very explicit and it shows that D's evaluation of the statement deviates in some cases tremendously from the other

RED	A	B	C	D	Average
Structural Formalization					
21 In my company it is important to document everything in writing.	4	3	4	5	4
22 It is clearly defined which decisions or work steps must be recorded in writing.	4	4	3	2	3,25
23 The main operational processes of our organisation are recorded in writing and can be looked up.	3	4	3	1	2,75
24 In our company, each position has a clear and written job description.	5	4	3	2	3,5
25 There is a manual in which all the important processes are recorded and explained.	4	3	5	1	3,25
26 The standardized processes are all available in writing and can be looked up.	4	4	5	2	3,75
27 The rights of instruction and decision-making rights of all persons within the company are set out in writing.	4	4	3	2	3,25
28 In our company, it is clear which documents have to be filed (analogue or digitally).	3	2	4	2	2,75
29 I can decide on my own what I file and document in written form.	2	3	1	3	2,25

Table 14: RED Questionnaire Results VI ³²³

interviewees. Whereas interviewees A and B, C being neutral, stated that there are no clear regulations in place about which decisions and work steps have to be recorded in writing, D stated that sch regulations are indeed existent. The answers to statement 23 are not sound due to the fact that while A and C were neutral about it, the two CEOs gave completely opposite answers, one saying that the main operational processes are recorded in writing and the other one saying not so. Interestingly enough, in the interviews it was found that the basic processes are documented via computer systems. This could be an explanation why the answers in this case deviate so considerably, as one might interpret them being in a system as existent in a written form, while the other could interpret the absence of a written process flow chart as them not being documented in writing. Regarding the existence of written job descriptions, the answers are also very ambiguous.

³²³ The results are based on a 5-items Likert scale, 1 corresponding to 'applicable', 5 corresponding to 'not applicable'.

Whereas A and B stated that such descriptions do not exist, C being neutral about it, D states that such descriptions are in place.

A similar result shows numbers 25 and 26 that are concerned with the existence of a corporate manual documenting the processes and the existence of the company's processes in a written form. While the other two declare that neither the manual nor the processes in a written form apply, one interviewee being neutral in both statements, D asserted in both cases quite the opposite. A possible explanation therefore is D's strong connection to company WHITE as he or she also works in company WHITE and is therefore familiar with the corporate manual of WHITE, which he could presumably also interpret as applicable in ORANGE due to the fact that the administrative processes were adopted by the company RED through the outsourcing of the administrative activities, as was mentioned earlier. The same explanation could apply for the results of statement 27, where A and B state that the rights of instructions and decision-making rights are rather not set out in writing, C being neutral, and D stating that they rather exist in writing. It is also worth mentioning here that in the interviews it was clearly mentioned that they do not exist in writing in company RED.

The evaluations regarding whether it is clearly set out which documents have to be filed are also ambiguous as the CEOs state that it is rather clearly determined, whereas A and C are neutral or do rather not agree with the statement. This could be explained by the different nature of work between the interviewees; however, no clear observation can be made. Yet, when it comes to whether it can be decided on one's own what to file and write in writing, both A and C state that this is indeed the case and hence the two CEOs are neutral, it could be assumed that the employees can freely decide what to document and file in writing suggesting in regard to this matter low formalization.

When it comes to the formalization of communication, a low degree of formalization exists regarding internal communication. There exist no regulations about what has to be documented in a written form and according to the interviewees the general degree of internal written recording is low. Even though communication often takes place via Slack, a digital tool, the majority of work instructions are done orally. During the regular coordination meetings protocols are written down, these are however very flexible, informal or done separately by the participants themselves. External communication, on the other hand, is very formalized and is usually done in writing. This is especially important in the data division, where it is also done more extensively than in the software department.

This low degree of formalization with respect to internal communication is also supported by the questionnaire results, as the answers to statements 30 and 31 clearly state that communicating in a written form is not substantial. The results of statement 32 are extraordinary though, due to the fact that both CEOs B and D are neutral about the degree of written internal and external communication, whereas A and C state that it rather applies or rather not applies, even though the interview results show that it is important to record external communication in writing, especially in the data division.

RED	A	B	C	D	Average
Information Flow Formalization					
30 It is very important that any communication be made in a written form.	4	4	4	5	4,25
31 I only accept work instructions if I receive them in a written form.	5	5	4	4	4,5
32 The majority of the correspondence I have with internal or external parties is done in a written form and filed.	4	3	2	3	3

Table 15: RED Questionnaire Results VII ³²⁴

The questionnaire evaluations concerned with the formalization of performance documentation show that performance is seemingly recorded regularly in writing by the CEOs, B and D, while the employees, A and D, are either neutral about it or do rather not have that impression. The CEOs' answers to this statement contradict their answers to statement 35. The results about statements 34 and 35 are very clear and concordant, stating that performance documentation has to be done in writing, even if this seems to be done only once a year in the employee performance reviews, indicating a generally high degree of performance documentation formalization.

RED	A	B	C	D	Average
Performance Documentation Formalization					
33 Employee performance is documented in writing and filed on a regular basis.	3	2	4	1	2,5
34 Employee-related decisions such as promotions, authorizations or salary increases are documented in writing and filed.	1	1	2	2	1,5
35 Employee performance is recorded in writing only once a year in the employee performance review.	1	2	1	1	1,25

Table 16: RED Questionnaire Results VIII ³²⁵

³²⁴ The results are based on a 5-items Likert scale, 1 corresponding to 'applicable', 5 corresponding to 'not applicable'.

³²⁵ The results are based on a 5-items Likert scale, 1 corresponding to 'applicable', 5 corresponding to 'not applicable'.

6.5 RED – CULTURAL ANALYSIS

Material Manifestation

Company RED has offices on two separate locations, one is located in Baden and in 2019 a new office was opened in Vienna. The office in Vienna is shared between several organizations of company group ORANGE and was newly renovated before the companies moved in. The Vienna office has got large glass fronts and therefore also a lot of daylight. The employees' workplaces are located in an open space area and the different CEOs of the companies have separate offices, which are each shared between two CEOs. There are communal areas at the employees' disposal including a billiard table and several meeting and video conference rooms that can be booked by the employees via an online app. Additionally, a central printer and copying station as well as a kitchen exists. The company also provides beverages and fruits for the employees.

The employees' basic equipment in RED is decided upon their functional requirements, thus, depending on what they need in order to be able to fulfill their jobs. Usually, there are no distinctions made between the employees as they all have a notebook or a fixed computer, one or two monitors, a keyboard, a docking station and a mouse. Also, all employees have fixed assigned workplaces. These workplaces consist of height-adjustable tables, a chair, a pinboard and a small wall for noise protection and privacy. The employees also have an access card for the office building. If the employees regularly communicate with clients, they also have a company mobile phone at their disposal. In terms of mobile phones, distinctions between the hierarchical levels are made, though. Additional hardware is available upon request if needed. It is also very common that the employees receive yearly tickets for public transport. The CEOs of the company also have company cars.

The company has different computer systems in use, besides the usual e-mail system Outlook they also use a ticket system and the chat tools slack and Microsoft teams as well as Whatsapp. There are no regulations about a corporate dress code in place.

RED has a company logo, which consists of the company name and a colored arrow. The logo is identical for all organizations in company group ORANGE consisting of the respective firm names with the same arrows, only the colors of the arrows between the organizations differ.

Interactional Manifestation

The interactions between the members of RED can be considered of rather informal nature. The communication was described as very open, quick, direct and preferably in person. Every member

of the organization can talk to any other member without any limitations or regulations in place and the mediums of communications vary and are chosen based on what is needed in the situation. The social interactions were characterized as being like they are common in a family.

This is also the case for the social interactions between the different hierarchical levels in the firm, as the hierarchy is very flat. Management and the employees regularly communicate and exchange information with each other and the dialogue between them and the members' involvement is being encouraged. The employees do not need an appointment in order to be able to talk to the CEOs. The relationship between the CEOs and their employees can be described as amicable and is built on a foundation of trust.

When it comes to work-related communication, the communication flows within the two divisions are designed differently. In the software department, communication usually takes place involving two steps, at first communication takes place between the team and the Product Owner as well as the CTO, and in a second step communication takes place between the Product Owner as well as the CTO with management. In the data division, on the other hand, there is no such layer in the middle as the communication flow takes place directly between all employees and the CEO.

RED	A	B	C	D	Average
47					
In our company, most people have a strictly professional and not an amicable relationship.	4	4	5	5	4,5
48					
Private topics have no place in the work environment.	4	4	5	5	4,5
49					
It is common for employees to maintain friendships outside the office.	2	2	3	2	2,25
50					
My colleagues and superiors are always willing to listen to me.	2	2	1	1	1,5

Table 17: RED Questionnaire Results IX ³²⁶

The members of the team cooperate very closely with each other and also have personal relationships outside the office. These findings were supported by the questionnaire results, as all four interviewees agreed that it is quite common that the members do not only maintain professional relationships, but that it is rather common to have amicable relationships with their colleagues and that also private topics are discussed at the workplace. Also, they all agreed strongly

³²⁶ The results are based on a 5-items Likert scale, 1 corresponding to 'applicable', 5 corresponding to 'not applicable'.

that colleagues and superiors are always willing to listen, which is in line with the results presented above.

In the daily work routine, there are several meetings that take place on a regular basis. There are weekly coordination meetings with management in both divisions, project meetings and daily coordination meetings within the teams. The CEOs themselves also have regular coordination meetings that take place every two weeks. On a yearly basis, meetings about the annual goals as well as employee performance appraisals take place. These meetings are not subject to formal requirements and are hence of informal nature. The coordination meetings between the hierarchical levels take place every week separately in the two divisions. Whereas in the software division these meetings are held every Monday in the office in person and the participants are limited to the CEO, the Product Owner and the CTO, in the data section these take place online and involve the CEO and all members of the team. In these meetings the participants usually discuss the status of the projects, to-do's, the planning and allocation of resources, problems and do a prognosis.

In terms of organizational celebrations, only few events take place regularly. RED usually organizes an internal Christmas steak dinner for all its members and all employees also get invited to the events organized by WHITE, which they usually attend to. This is normally a big Christmas party and an annual company trip. There are also other events that are celebrated from time to time but not periodically. At times, RED team events are organized like a skiing trip and sometimes the CEOs join the employees for lunch. Also, when RED was integrated into group ORANGE a party was organized so that the group members could get to know each other. WHITE also arranges from time to time a summer party where the members of ORANGE are invited to. Private occasions like birthdays or if a member has a baby or alike are sometimes celebrated within the team, this however does not happen on a regular basis.

With respect to employee performance, no clear incentive schemes are in place as no official target agreements exist. If the employees performed well it is possible for them to receive a bonus payment or ask for salary increases, though. In the data department, it is common that the apprentices receive a 100 EUR petrol voucher if they got good grades at school. In general, good performance and praise is being communicated very openly in oral or written form and shared among the team members. Yet, it was also stated that such praise coming from the CEOs does not happen very often. Good performance is considered to result in a certain status of the employees in the eyes of the CEOs.

Mistakes are usually not given much attention in RED and do not entail consequences. They are communicated orally or via mail and directly and openly with the concerned parties. The aim is to

reflect upon and analyze them in order to avoid them in the future. In the case that mistakes would be repeated frequently, a serious conversation with the employee would be had. Controls are however not very common in RED, they are rather done at random in the coordination meetings. Within the team, reviews about the work activities are made collaboratively in informal meetings.

Verbal Manifestation

With regard to verbal manifestation, the results of the interviews show that several phrases or terms have specific meaning within RED. First, specific technical terminology is being used by the employees. Second, several internal phrases are frequently used by the organizational members like 'wer schreibt der bleibt', an idiom indicating the importance of writing things down, 'Schöne Zeit' translating to 'Have a nice time', 'Danke für Ihre Mitarbeit' corresponding to 'Thank you for your cooperation' and 'Mahlzeit' meaning 'Have a nice meal'. These terms have special meanings attached to them for the employees of the company. The respective meanings, however, were not shared by the interviewees. Also, there are a couple of slogans in place, which are often used when talking to clients. These are 'Daten mit Wert' translated into 'Data with value' as well as 'Service is our success'.

It was also found that certain aspects are frequently emphasized by the members of the organization. Firstly, it is highlighted that the system that the company sells depicts the entire life cycle of a building. Secondly, an important aspect often communicated is that RED is an owner-led family business and a small-and-medium-sized-enterprise. And thirdly, the membership and affiliation to company group ORANGE is also being stressed by the members.

The organizational stories that are present in RED usually are about moments with former employees, the former CEO and founder of the firm, situations with the current CEOs or clients, old projects and shared experiences. In terms of organizational heroes or very influential personalities, the interviewees stated that the most influential parties were the company founder and his wife, who are the parents of the current CEO B, some former organizational members that strongly shaped the technical content of the firm's operations as well as the founder of GREEN, which was formerly independent. It was also stated that besides the internal influencing parties, also several long-time clients shaped the organization.

Values

The analysis of the interviews showed that the corporate values present in the company can be divided into several broad categories. First, when it comes to inter-personal relationships and social interactions, in RED it is of great importance that the members can trust each other and

communicate openly and directly. Honesty was considered as being essential and empathy as well as appreciating other standpoints was also emphasized by the organizational members. Furthermore, being loyal to the company and treating each other with respect is also considered very important. The questionnaire also showed that treating the colleagues politely and friendly is highly valued.

RED	A	B	C	D	Average
Values					
58					
Treating each other in a polite and friendly manner is essential.	2	1	1	2	1,5

Table 18: RED Questionnaire Results X ³²⁷

Second, when working in the team several aspects are valued by the members of RED. There, knowledge sharing, cooperation as well as team spirit is crucial. It is also important to them that the members uphold collegiality as well as personal responsibility and that they are reliable. Social cohesion, dedication and commitment should be high, and the individuals should be willing to help other team members. Also, employees should be performance-oriented, hence willing to work hard and to perform. Mistakes are considered to be the foundation for improvement. These findings are clearly supported by the interviewees' answers to the questionnaire, which can be observed in the table below. All four of them clearly agreed on the fact that working as a team is highly important in RED in statements 37, 42, and 43. As above, in number 46 it can also be observed that keeping one's word and being reliable is considered as being very relevant. Another aspect, namely being proactive and acting upon one's own initiative, was as well evaluated as being crucial within the company.

RED	A	B	C	D	Average
Values					
37					
It is very important to adapt oneself due to the fact that mavericks are frowned upon.	2	2	1	2	1,75
42					
Working in a team is very important in my company.	2	2	1	1	1,5
43					
Team success is more important in our organisation than individual success.	2	2	1	2	1,75
46					
In our company, it is important to keep your word and be reliable.	3	2	1	1	1,75
52					
One's own initiative and being proactive is strongly encouraged.	1	1	3	2	1,75

Table 19: RED Questionnaire Results XI ³²⁸

³²⁷ The results are based on a 5-items Likert scale, 1 corresponding to 'applicable', 5 corresponding to 'not applicable'.

³²⁸ The results are based on a 5-items Likert scale, 1 corresponding to 'applicable', 5 corresponding to 'not applicable'.

Third, in regard to the company's clients it is important to the members of RED to be client-oriented, maintain long-lasting relationships with them and to appreciate them. The same applies for the treatment of the employees, as the company seeks to maintain long-term relationships with its employees. Furthermore, staff should be treated fair and equally and is being appreciated. Training and further education of the employees is also considered as being very important in RED. The latter received vague results in the questionnaire. Even though C and D clearly agreed that training is highly valued in the company, A stated that this was rather not applicable, and B was neutral about it. However, all four of them agreed that such training opportunities are made available to all employees.

RED	A	B	C	D	Average
Values					
53					
Great value is attached to constant training and professional development.	4	3	2	1	2,5
54					
Training and professional development is made possible for every employee.	2	2	2	1	1,75

Table 20: RED Questionnaire Results XII ³²⁹

Fourth, there are several principles that are essential for the members of RED with respect to the products and services the company renders. Innovation and progress as well as continuous improvement is highly valued within the organization. In addition, the service quality as well as the fact that the firm sells a domestic product is paramount to its members. Lastly, besides RED's orientation towards the future, another core value of RED is that the company is an owner-led family business.

6.6 YELLOW – STRUCTURAL ANALYSIS

Specialization/Division of Work

Company YELLOW renders engineering services in different areas, which is why their operations are divided into six divisions, namely wind and hydro power, pollutants, urban sustainability, innovative building technology, plant construction and energy efficiency. The organization is managed by three CEOs who are each responsible for different divisions. In addition to the functional division of the services rendered, there exist in total six different positions in the company. Besides the CEOs, there exists one administrative position, team leaders, leading experts, project leaders and employees or so-called experts or technicians. Within the functional divisions, work is divided based on projects

³²⁹ The results are based on a 5-items Likert scale, 1 corresponding to 'applicable', 5 corresponding to 'not applicable'.

who are implemented by the employees. The projects themselves are not subject to a functional allocation of work, rather the responsible parties deal with all necessary activities. Administrative departments like IT, Human Resources or Accounting are outsourced to WHITE.

As already mentioned, the CEOs are responsible for different functional divisions and further divided their competences in regard to administrative matters, as CEO A is responsible for quality management topics and CEO C is in charge of organizational issues. The CEOs are in charge of all corporate management related topics including business administration, strategy, ultimate responsibility as well as commercial and administrative matters like finance, expenses, project approvals, reviewing the employees' working hours and they have the authority to sign for the company. Furthermore, they take care of acquisitions, human resources, the general work climate and the supervision of the entire corporate operations. Also, they work and oversee their own projects as project leaders.

In the divisions where the CEOs do not have technical core competences, team leaders and leading experts are in place. Hence, they are responsible for the firm's technical core competence in their respective areas. Team leaders and leading expert in theory do not have to be filled by the same person, however, right now in the company this indeed applies. Their work entails the management of the team, acquisitions in their areas of expertise, preparing offers, decisions about the technical framework of the division's operations as well as commercial and resource-related matters of the team. They do the resource planning and allocate work among the team members and are responsible for team-related human resource decisions. Additionally, team leaders or leading experts are involved in high-risk project issues and are the team's contact point to the CEOs.

The project leaders are responsible for project management and lead their projects in regard to all content-related, technical and commercial along with economic matters. They also lead the employees that work with them with respect to the project-related work activities. In some departments, project leaders are also involved in the acquisitions. Lastly, the experts or technicians execute the operational and technical project work.

Coordination

The allocation of projects and resources is usually done by the respective team leader and the project leader. With respect to project management matters, there exists clear instructions how these have to be handled due to the fact that the company holds an ISO 9001 Quality Management certification. This certification specifies provision regarding quality management, compliance, project management, data and project structure, mailboxes as well as the filing system.

Furthermore, work is coordinated through work instructions that are usually given from the CEO or the team leader to the project leader and the technician. Within the project, the project leaders also instruct the technicians regarding project activities. Such instructions are usually done orally and in regular coordination meetings between the team leader, the projects leaders and the technicians.

Yellow	E	F	G	H	Average
Personal Instructions					
1					
In my company, instructions only have validity when they are in writing.	4	5	4	5	4,5
2					
I receive the majority of work instructions in writing.	3	5	4	4	4
3					
I often receive oral work instructions that I have to follow.	2	5	3	1	2,75
4					
It is clearly determined who is allowed to give me written and oral work instructions.	1	3	1	4	2,25

Table 21: YELLOW Questionnaire Results | ³³⁰

This is supported by the questionnaire answers as the interviewees clearly state work instructions do not have to be in writing and they do not receive the majority in a written form. Statement 3 suggests that also oral work instructions have to be followed and can be considered applicable due to the fact that E, G and H evaluated it as very applicable, applicable or neutral. F in this case evaluated as not applicable, this however, could be based on the fact that F holds the position of CEO, which naturally results in him or her giving instructions and not receiving them. The results on whether it is clear who may give work instructions are interestingly enough not completely clear, as E and G state that these instruction rights are clearly determined, whereas F and H consider them as neutral or not clearly determined. A possible explanation therefore could be that the company is divided into distinct departments that operate separately and have different team leaders. Hence, it could be possible that in some divisions these rights are clearly set out, whereas in others they may not.

It was also found that work instructions also differ between the different departments, as they are common in some of them, as already mentioned above, while apparently in other teams no work instructions are given directly from the superiors. Seemingly, in some teams the work is allocated and coordinated within the team as well as among and by the team members, which is indicative of a high level of horizontal coordination.

³³⁰ The results are based on a 5-items Likert scale, 1 corresponding to 'applicable', 5 corresponding to 'not applicable'.

Yellow	E	F	G	H	Average
Horizontal Coordination					
5 In my work routine, decisions are often made by the team without involving superiors.	2	3	1	2	2
6 There are clear regulations about which decisions I can make on my own and when my superior has to be involved.	2	1	2	2	1,75
7 My superior has to be involved in all decisions that concern my work routine.	4	5	4	5	4,5

Table 22: YELLOW Questionnaire Results II ³³¹

This horizontal coordination is supported by the results of the questionnaire, as the answers state that work decisions are often made without the superiors and that the superiors do not have to be involved in all work decisions. Also, the results show that there seem to be clear regulations in place about when decisions can be made on one's own and when the superior has to be involved.

The tasks to be completed in the projects are set out by the scope of work determined in the offers as well as the applicable technical norms of the respective areas. In addition, there are several best practices based on experience in place, which, however, are not of obligatory nature. The activities are also done based on standardized templates and the project leader also sets out project-specific specifications or provisions in his or her projects.

Within the organization, there also exist clear specifications concerning the following issues. First, the administrative processes are clearly set out by the WHITE corporate manual and the systems in place. This also includes the approvals, which are done via computer systems. The ISO certification prescribes the quality management processes. Furthermore, there are clear provisions in place regarding corporate identity, working hours as well as the work time recordings. Additionally, internal standards were agreed upon regarding the implementation of projects, which tools are being utilized, which documents as well as the templates to use. These internal standards are the way how things are usually handled within the organization and not mandatory regulations, though.

When it comes to the sequence of activities or the workflows within the projects, there are no internal specifications determining how the project activities should be implemented. To some extent, the procedures are determined by the clients but internally, there are no specifications in place about the implementation and content of the activities, the methods applied and how they should be organized, when they have to be executed and how to organize project dates and appointments.

Interestingly, the questionnaire results are not that straightforward. The answers to statement 8, where two participants stated that there are no clear prescribed work specifications in place, while

³³¹ The results are based on a 5-items Likert scale, 1 corresponding to 'applicable', 5 corresponding to 'not applicable'.

the other two were neutral about it could be interpreted in such a way that there exist indeed few regulations about how and what tasks have to be executed. The results regarding whether all areas of work are subject to such specifications are not explicit, as two stated that this was rather not applicable, one party being neutral, and the fourth person stated that it was rather applicable. Statement 10 also produced an ambiguous result due to the fact that three parties agreed that the specifications in place are rather guidelines than strict instructions, whereas the fourth interviewee stated that this was rather not applicable.

Yellow		E	F	G	H	Average
Programs						
8	My tasks are strictly prescribed by content specifications, predefined procedures or procedural guidelines.	5	4	3	3	3,75
9	All areas of my work are subject to standards and content specifications.	4	4	3	2	3,25
10	The specifications set out in the company are guidelines rather than strict instructions.	2	2	1	4	2,25
11	The specifications in place do not prevent me from working autonomously.	1	1	1	1	1
12	In our company, specifications are documented in a written form and I can look them up anytime.	3	2	2	3	2,5
13	There are specifications in place that determine what I have to do.	4	3	1	2	2,5
14	There are specifications in place that determine how I have to do my work.	3	3	4	2	3

Table 23: YELLOW Questionnaire Results III ³³²

Complete agreement was expressed in regard to the specifications in place not preventing an autonomous work style. The results also suggest that the provisions in place do exist in writing and can be looked up by the employees, as two evaluated this as being rather applicable and the others gave neutral answers, these results are however not completely unequivocal. Statements 13 and 14 also produced ambiguous results as there was no consensus reached about the existence of specifications about what and how work has to be done. Whereas E stated that it is not clearly determined what he or she has to do, and F was neutral, G and H stated that their tasks are indeed clearly determined. With respect to how the tasks are to be executed, E and F were neutral, G stated that it was not clearly determined how activities have to be carried out and H evaluated that to some extent there are such specifications in place.

These findings are not completely in line with the results produced by the interviews. A possible explanation could be that the four interviewees all work in different departments in the organization, which could be why they provided such ambiguous answers. Another possible reason for the different answers could be that, as mentioned before, the activities to be executed are clearly set

³³² The results are based on a 5-items Likert scale, 1 corresponding to 'applicable', 5 corresponding to 'not applicable'.

out by the offered work scope and by the technical norms in place. Internally, however, very few provisions exist about how and when to carry out the tasks. Therefore, it could be that when filling out the questionnaire, the interviewees did not distinguish between the externally given provisions by contractual agreements with clients along with technical norms and internal regulations about the implementation and realization of the work tasks.

Yellow		E	F	G	H	Average
Plans						
15	There are specifications in place that determine when I have to do my tasks and how to prioritize them.	5	5	5	2	4,25
16	There are specifications in place that determine the timeline as well as the sequence of my tasks.	5	5	5	2	4,25

Table 24: YELLOW Questionnaire Results IV ³³³

The questionnaire also produced interesting results concerning the coordination of work via plans, as three of the four interviewees clearly stated that there are absolutely no regulations in place determining when tasks have to be carried out, the timeline and sequence of the tasks and how they should be prioritized. Only one interviewee stated that such specifications rather do exist in the company. Hence, it could be argued that, generally seen, coordination via plans is rather low, in some organizational divisions it is, however, indeed existent.

Yellow		E	F	G	H	Average
In advance / Feedback Coordination						
17	My tasks are predetermined in advance with regard to content and sequence.	4	4	3	3	3,5
18	Rules, specifications or instructions regarding my work become important only when things do not go as planned and we are confronted with unforeseen problems that require corrective measures or modifications of the usual processes.	2	2	4	4	3
19	In our company, everything is predetermined so precisely in advance that problems or corrective measures almost never happen.	4	5	3	3	3,75
20	In our company, there are few or no predetermined specifications, therefore, such instructions or rules only become relevant for problem solving.	2	3	4	4	3,25

Table 25: YELLOW Questionnaire Results V ³³⁴

The interviews also showed that in YELLOW reactive workflows and reactive problem-solving is very common. The results to statement 17 suggest no clear in advance coordination, as the tasks were evaluated as not being clearly determined beforehand, which is in line with the interview findings. Whether such instructions only come into play if problems occur did not receive straightforward answers, as two interviewees stated that this was rather the case whereas the other two stated this was rather not applicable. Similar results were produced regarding statement 20. This suggests that

³³³ The results are based on a 5-items Likert scale, 1 corresponding to 'applicable', 5 corresponding to 'not applicable'.

³³⁴ The results are based on a 5-items Likert scale, 1 corresponding to 'applicable', 5 corresponding to 'not applicable'.

both in advance and feedback coordination are common within the company, and that this could be handled differently and vary among the distinct divisions. Statement 19 also indicated that, at least in some departments, reactive corrective measures and hence, feedback coordination activities do happen.

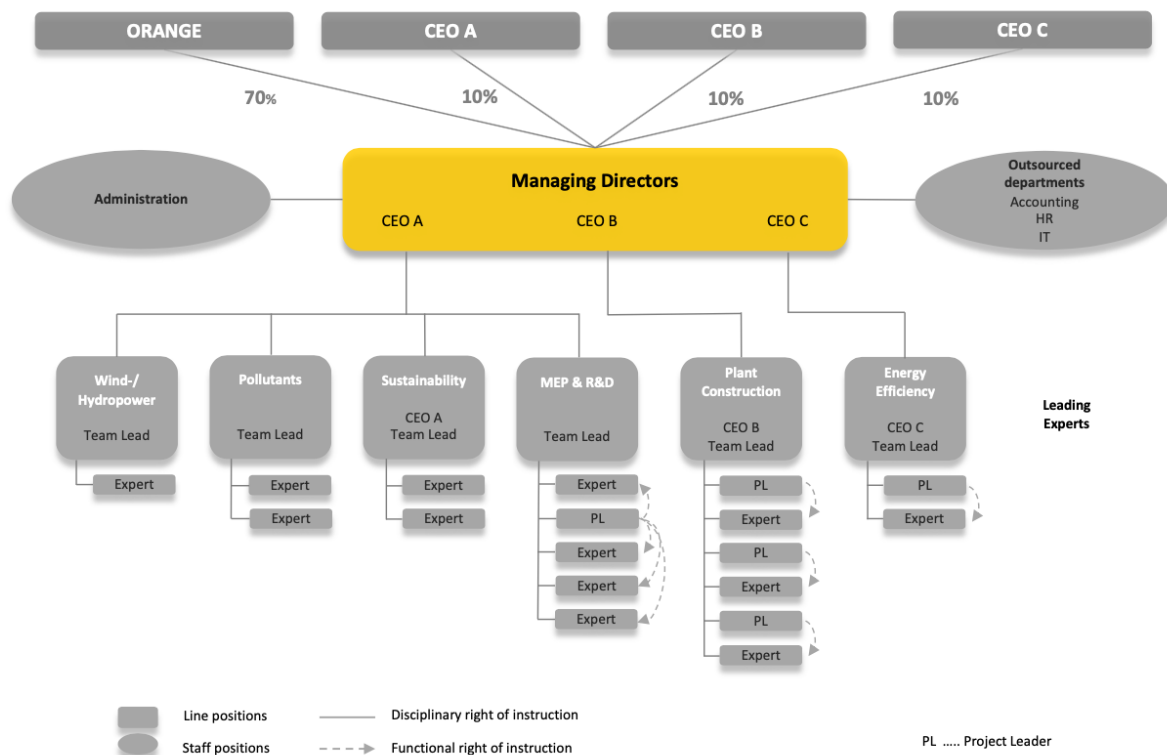
Configuration

The hierarchical composition in company YELLOW has to be distinguished with respect to technical and disciplinary hierarchies. Also, they are different among the distinct functional divisions, as some departments are headed by team leaders or leading experts who hold the respective technical competences, whereas other divisions are headed by the CEOs. There also seems to be not always a clear distinction between the different levels available, especially between experts and project leaders. On top, there are three CEOs located, who each are responsible for different divisions. There is also one administrative position in place. In terms of technical hierarchies, either four or three levels exist depending on whether a team leader or leading expert is in place or not. Hence, on top of the hierarchy the CEOs are located, followed by the team leaders or leading experts, if existent, then the project leaders and the experts or technicians on the lowest level. When it comes to the disciplinary hierarchy, on the other hand, only two or three levels exist, as the CEOs are followed by the team leaders or leading experts, if available, and on the next level, both project leaders and technicians are located.

The disciplinary hierarchy can be observed in the official organizational chart of the company in Graph 9: YELLOW Organizational Chart. Here, it can also be noted that currently three divisions are headed by team leaders, whereas the other three are each headed by the respective CEOs. Hence, in three departments, three disciplinary hierarchical levels exist including the CEO, team leader as well as the project leaders and experts, whereas in the other three departments only two disciplinary hierarchical levels exist, namely the CEO followed by project leaders and technicians on the same level. The functional rights of instruction coincide with the functional hierarchical levels, as the CEOs have the right of instruction towards all employees, the team leader may instruct both the project leaders as well as the technicians and the project leaders have the functional right to instruct the technicians in regard to their project-related activities. The functional rights of instructions are observable as dashed lines in the organizational chart.

When it comes to the reporting lines in the company, however, there seem to be no clear regulations in place as they vary among the different divisions according to the interviewees. In divisions that are headed by a team leader, the reporting lines go usually from the project leaders and technicians

directly to the team leader who in turn reports back to the CEO. In departments where no team leaders are in place, the reporting lines are different and may differ between the divisions. There they can be designed in a way that project leaders and technicians both report directly to the CEO or it may also be the case that the technicians report to their project leaders who then in turn reports further to the CEO.



Graph 9: YELLOW Organizational Chart

Delegation

The distribution of decision-making authority in YELLOW is clearly defined in some areas, whereas in others no clear provisions exist. In terms of project-related activities, the implementation thereof as well as the inclusion of superiors in decisions concerning these matters, no clear provisions exist within the company. These topics are handled differently within the distinct departments as per the interviewees. When it comes to quality management along with compliance issues, the recruitment of new employees and the purchase of resources, however, very clear regulations about decision-making powers are in place. These are to some extent documented in the corporate manual of WHITE, which is being utilized by YELLOW.

The decision-making competences held by the CEOs are concerned with general decisions about corporate strategy and management as well as all business administration and commercial matters.

They are also responsible for final project approvals and acquisitions for the divisions where no team leader is in place. Additionally, the management makes final decisions in the case that different opinions are being advocated and no consensus has been reached.

The team leaders' or leading experts' decision-making power ranges from commercial and administrative team-related decisions, which include offers, changes in the projects, purchase orders up to 5,000 EUR as well as project contracts up to 50,000 EUR. They also make decisions in the projects in the case that critical issues occur or if the decisions concern high amounts of money. They are also involved in technical project-related decisions if asked to by their subordinates. Furthermore, they have the authority to decide about the division's acquisitions, the allocation of work within the team, resource-related matters as well as staff decisions. They are in charge of the management of the entire team and related topics.

However, some issues are usually decided mutually between the CEO and the team leaders or leading experts, sometimes even between CEO and project leader if no team leader exists. This is usually done when it comes to human resources and the recruitment of new employees, strategic issues and if high-risk or legal decisions have to be made or when the company's reputation could be at stake. In addition, decisions about purchases over 5,000 EUR and project contracts over 50,000 EUR are made mutually between the CEO and the team leaders.

There are also subject matters which are decided upon mutually between the team leaders and the project leaders within the respective divisions. This is normally the case regarding decisions about the purchase of resources, offers as well as acquisitions, as in some divisions, the project leaders are also involved in the acquisition process. In general, the project leaders' decision-making competences lie within the scope of their projects. They make decisions about all technical, commercial or administrative as well as financial issues in their projects. Also, they can decide for themselves when to involve their superiors in the decision-making process if no clear regulations about the concerned issues are in place.

Lastly, the experts or technicians have decision-making power with respect to their respective technical project-related activities in terms of how they organize and plan their work, the sequence and allocation of their activities as well as the content and organization thereof. Also, they are as well free to decide when to involve their superiors in the decision-making process if no cost limits are in place.

The interview results showed that in YELLOW, in general, employee opinions are valued and important and that employees have a say in the decisions that are made. Even though there are no

formal veto rights or rights to objection in place, the employees are usually involved in decisions that concern their work environment.

Formalization

As was already presented before, YELLOW is ISO certified concerning its quality management processes, which means that this certification contains clear instructions in writing about the project and data structure, the filing system in place and the treatment and filing of project mailboxes.

The activities executed in the course of the projects also exist in a written form through the official scope of the services rendered in the projects and the respective technical norms that apply to these engineering services. Also, there exist internal and team-related documents that record the activities in writing like templates used or internal standards like checklists or guidelines on how to proceed in a project.

It also turned out, that even though YELLOW does not have an internal manual, company WHITE's corporate manual was adopted. This manual contains written documentation about the administrative processes, quality management processes, corporate identity, meeting agenda and the rights of instruction. Additionally, the interviewees stated that the manual provides job descriptions and decision-making competences. However, in this regard it was not clear to what extent such descriptions and the competences did exist in writing, could be applied to YELLOW or were known to the YELLOW employees due to the fact that the interviewees gave contradictory answers. Because of this reason, the author asked for permission to analyze the WHITE corporate manual and was granted access to it. In this analysis, it was found that all information provided by the interviews regarding the corporate manual including the cost limits of EUR 5,000 and EUR 50,000 were applicable and mentioned in the manual, however, in regard to the job descriptions and decision-making authorities this was not the case. The manual provides rudimentary information about the responsibilities and tasks of the management and the team leaders, this is mainly concerned with administrative tasks, though. The cost limits as presented above are indeed documented in writing, however, there is no additional documentation about instruction rights, technical job descriptions of the different roles and besides the cost limits no information is presented about the decision-making authorities.³³⁵ The interviewees also stated that rudimentary job descriptions of the leading experts exist within their employee contracts as they are the basis for performance appraisal incentives.

³³⁵ WHITE Corporate Manual (2020)

In addition to the written documentation in the corporate manual, there are several matters that have to be recorded in writing in YELLOW according to the interviewees. Subject matters concerned with compliance, human resources, purchases of resources, invoice approvals, work time recordings, coordination meeting protocols as well as offers are all recorded in a written form. It is also common to write down to-do lists in big meetings as well as decisions that have a great impact. Also, an organizational chart exists.

There are also systems in place that contain certain regulations or information in writing. First of all, the cost limits are recorded due to the fact that approvals take place in the systems. Furthermore, the quality management processes as well as the creation and approval of acquisitions and projects are depicted in the project data base. In these data bases, information about the roles of the respective employees, namely whether they are experts, project leaders, team leaders and so on are also available. When it comes to the execution and the sequence of the work activities, however, no written specifications exist within YELLOW.

Yellow	E	F	G	H	Average
Structural Formalization					
21 In my company it is important to document everything in writing.	3	4	3	2	3
22 It is clearly defined which decisions or work steps must be recorded in writing.	2	4	1	5	3
23 The main operational processes of our organisation are recorded in writing and can be looked up.	3	1	1	3	2
24 In our company, each position has a clear and written job description.	3	4	4	4	3,75
25 There is a manual in which all the important processes are recorded and explained.	4	1	1	3	2,25
26 The standardized processes are all available in writing and can be looked up.	4	1	1	3	2,25
27 The rights of instruction and decision-making rights of all persons within the company are set out in writing.	4	3	2	2	2,75
28 In our company, it is clear which documents have to be filed (analogue or digitally).	1	1	2	2	1,5
29 I can decide on my own what I file and document in written form.	4	3	4	4	3,75

Table 26: YELLOW Questionnaire Results VI ³³⁶

The results of the questionnaire in regard to the importance of written documentation as well as whether it is clearly set out what has to be written down are not explicit at all. The interviewees gave very diverse answers, which is why the average of the first two statements is neutral. Hence, they cannot be considered as significant, yet they could suggest that concerning this issue great

³³⁶ The results are based on a 5-items Likert scale, 1 corresponding to 'applicable', 5 corresponding to 'not applicable'.

discrepancies between the different divisions exist. The evaluations regarding statement 23 with two persons being neutral and two stating that this absolutely applies is indicative of the existence of at least some basic processes in writing, even if this may not be the case in all departments. Similar results are shown in statements 26 as well as statement 25 regarding the existence of such processes in a manual. In line with the findings presented above, the participants stated that clear and written job descriptions do rather not exist in the company. Interestingly, the answers to statement 27 about the written documentation of instruction and decision-making rights were ambiguous as E stated that these do rather not exist in a written form, the G was neutral about it and G and H stated that they rather do exist in writing. This concurs with the contradicting answers provided by the interviewees that were presented above, however, it is not really in line with the findings in the corporate manual as they are not recorded there besides the cost limits. The evaluations of statements 28 and 29 regarding whether it is clear which documents to file and if one can decide that on one's own show that there are clear regulations about this issue in place. The results are concordant and concur with the previous findings. This can be explained by the rules set out by the ISO certification.

With respect to the formalization of communication, the interview findings show that communication with external parties is usually formalized and recorded in writing. Internal communication, on the other hand, is rather informal and usually not documented in writing and filed, in general the formalization of internal communication flows is rather low. There are no regulations in place about what has to be written down and work instructions are seldomly done in writing. Communication does take place in writing via mail or chat tools like teams, skype or whatsapp, yet this can be considered as not formalized. Nevertheless, there seem to be differences between the individuals and also within the divisions, as in opposition to the other three interviewees, G for example stated that for him or her personally it is important that communication be in writing.

Yellow	E	F	G	H	Average
Information Flow Formalization					
30					
It is very important that any communication be made in a written form.	4	2	4	3	3,25
31					
I only accept work instructions if I receive them in a written form.	5	5	5	5	5
32					
The majority of the correspondence I have with internal or external parties is done in a written form and filed.	1	4	1	3	2,25

Table 27: YELLOW Questionnaire Results VII ³³⁷

³³⁷ The results are based on a 5-items Likert scale, 1 corresponding to 'applicable', 5 corresponding to 'not applicable'.

These findings, however, are not supported but rather contradicted by the answers to statement 30 due to the fact that G in this case for example stated that it is rather not important to communicate in writing. The same applies for the answers to statement 32 where two participants stated that the majority of correspondence with internal and external parties is filed and in a written form, whereas the other two were neutral or said it was rather not applicable. A possible explanation therefore could be that in the questionnaire no distinction was made between internal and external communication, which was indeed separately addressed in the interviews, and could hence have produced such vague results. Unfortunately, due to the ambiguity, the results of the questionnaire regarding this issue are not very sound.

Concerning the formalization of performance documentation, the questionnaire results show that the four participants did completely agree about the fact that employee performance is recorded only once in the employee performance review. Interestingly enough, these answers were contradicted by F in statement 33 about whether this performance is written down and filed on a regular basis. E, G and H all answered in line with their evaluations of number 35, saying that performance is not written down on a regular basis, rather only once a year in the performance review, whereas F stated that performance is documented regularly in writing. A potential reason therefore could be that F himself or herself keeps personal records about his or her employees. The answers regarding statement 34 are very vague due to the fact that E and H stated that decisions about promotions and alike are not recorded in writing, whereas F and G stated that such decisions are indeed recorded in writing. A possible explanation therefore could be the different positions held by the interviewees, as E and H hold the positions expert and project leaders, respectively, whereas F and G hold a CEO and team leader positions, also respectively. Hence, the reason for the distinct answers could be that E and H as employees without team leading functions usually do not deal with such issues, whereas G and H have decisions rights and responsibilities in this regard.

Yellow	E	F	G	H	Average
Performance Documentation Formalization					
33 Employee performance is documented in writing and filed on a regular basis.	5	2	4	5	4
34 Employee-related decisions such as promotions, authorizations or salary increases are documented in writing and filed.	5	2	1	5	3,25
35 Employee performance is recorded in writing only once a year in the employee performance review.	1	2	1	1	1,25

Table 28: YELLOW Questionnaire Results VIII ³³⁸

³³⁸ The results are based on a 5-items Likert scale, 1 corresponding to 'applicable', 5 corresponding to 'not applicable'.

6.7 YELLOW – CULTURAL ANALYSIS

Material Manifestation

YELLOW's office is located in Vienna and shared between YELLOW and WHITE. The employees' workplaces are located in identical offices, each comprising three workplaces. There are no distinctions made between the different hierarchical layers, as the CEOs' offices are also shared and are identical to the employee offices. No further specifications were provided by the interviews about what the office looks like. Also, the employees have coffee, water and food at their disposal. Another aspect which can easily be observed by external parties is the ISO certification the company holds, as it is visible in all documents, the homepage and mails.

The basic equipment of the employees varies based on their functional activities and is hence adapted to their requirements for the fulfillment of their tasks. In general, no distinctions in regard to the equipment are made between the different employees or levels. Normally, employees have a notebook or a fixed computer as well as a fixed assigned workplace comprising a table, chair, one or two monitors, a landline phone, a docking station, a keyboard, a mouse and office supplies at their disposal. If the employees are frequently engaged in communication with clients, they also have a mobile phone. With respect to mobile phones, differences are made between employees who only work and use the phone from the office and employees that frequently work from outside the office. Also, the employees all have an access card to the office building. There are no regulations about a company dress code in place.

YELLOW has a corporate logo that consists of the company name, which is an acronym for the services rendered by the firm, and a colored arrow. The logo is identical for all companies in group ORANGE with their respective company names and all firms have arrows in different colors. The logo is supposed to express membership and affiliation to ORANGE. The logo is also frequently placed on jerseys that the employees wear at sport events. E also stated that in his team, a team mascot is in place, which for them has a lot of meaning as it cheers up the team members. Furthermore, YELLOW has a corporate identity in place that includes certain font types, colors, the logo, stationery, e-mail signatures, templates and a LinkedIn account.

The company also has corporate pool-cars available to the employees, as one car is owned by YELLOW itself and the employees also have access to company WHITE's car-pool. Also, the CEOs as well as one employee have additional corporate cars. The employee got the car due to the high frequency of work-related travels.

YELLOW has several computer systems in place. The main systems are corporate e-mail, chat tools like skype, teams and whatsapp as well as administrative systems like the project data base, a controlling tool along with a data base recording outgoing invoices. Another aspect that is worth mentioning is that in YELLOW it seemingly is quite common to utilize merchandise products of company WHITE.

Interactional Manifestation

Social interactions among the members of YELLOW can be described as informal. All members are on a first-name basis and they communicate openly and directly with each other. Communication takes normally place in person and between all persons without being subject to any regulations. Also, between the hierarchical levels the interactions are very informal and according to the interviewees the hierarchical ranks are not noticeable. The employees do not need to schedule meetings with the CEOs in advance and the superiors are considered to be always willing to listen to their subordinates. The higher ranks usually ask the employees for their opinions and the employees in turn frequently consult with their CEOs. The organizational members also have personal relationships outside the office and their relationships are based on a foundation of trust. The atmosphere was described as being family-like and flexibility prevails with regard to work as the company is very considerate about family responsibilities.

The employees cooperate closely and have very good communication flows. Also, they have a very good foundation of trust and the relationships are amicable as also personal friendships exist outside the office. The family-like social interactions were also described by interviewee H, who told about a bowl of sweets he has in his office and that all employees can come to him and grab some sweets and talk about their problems if they are stressed out.

These findings are clearly supported by the questionnaire results presented in the graph below, as all four interviewees agreed that the relationships within YELLOW are not only of professional nature but are rather amicable and that private issues are indeed discussed at the workplace, in statements 47 until 49 as well as 62. Additionally, the evaluations also show clearly that colleagues and superiors are always willing to listen to one another, which was also already mentioned above.

Yellow	E	F	G	H	Average
☐					
☐ 47					
In our company, most people have a strictly professional and not an amicable relationship.	5	4	4	5	4,5
☐ 48					
Private topics have no place in the work environment.	4	4	4	5	4,25
☐ 49					
It is common for employees to maintain friendships outside the office.	1	2	2	3	2
☐ 50					
My colleagues and superiors are always willing to listen to me.	1	2	2	1	1,5
☐ 62					
In our company, personal life and work are kept strictly separate.	4	4	4	5	4,25

Table 29: YELLOW Questionnaire Results IX ³³⁹

With respect to work, several meetings take place on a regular basis. These are project meetings, weekly coordination meetings with the team leaders, coordination meetings including the CEOs, team-internal coordination meetings as well as so-called ‘Open Jour Fixe’ meetings where all organizational members participate. Furthermore, a CEO coordination meeting is scheduled every two months and once or twice a year meetings with the other members of ORANGE take place. Employee performance appraisals also take place on a yearly basis.

The coordination meetings between the divisions and the CEOs take place unregularly in intervals between once or twice a month up to every two months, according to the interviewees. There, usually the respective CEO, the team leader and the project leaders participate and discuss current projects, acquisitions, administrative issues, resources, financial matters, problems, employee trainings as well as current events. These reunions are rather informal and there is no obligation to attend. The so-called ‘Open Jour Fixe’ takes place usually twice a year and involves all members of YELLOW. These meetings have the purpose of exchanging information among all employees and communicate company-related issues.

In regard to regular events or celebrations, YELLOW usually takes part in parties and events organized by WHITE. Such events are for instance the WHITE Christmas party, company trips, barbecues or soccer events. Besides these occasions, YELLOW also organizes an internal Christmas reunion where the company goes out for lunch and they undertake a YELLOW company trip normally once a year. In addition, the members routinely have lunch together and once a month the entire company orders and eats pizza together in the office. Another important event is the weekly after-work beer that takes place every Thursday. Events that are not celebrated periodically are company

³³⁹ The results are based on a 5-items Likert scale, 1 corresponding to ‘applicable’, 5 corresponding to ‘not applicable’.

anniversaries, which took place once and for the first time in 2020, as well as new contracts or private events like birthdays.

When it comes to how employee performance is treated, differences were noticeable between the distinct divisions of the company and the personal preferences of the employees with management responsibilities. How good performance or praise are being communicated differs between the departments. In some teams, performance is only talked about once a year in the appraisal meetings, whereas in others it is common to talk about it regularly. Also, in some divisions good performance is communicated very directly and quickly, whereas in others good performance is not being communicated actively at all. Only the positions team leader and leading expert have fixed incentive schemes included in their contracts that contain yearly bonus payments. For the other employees, no fixed incentive schemes are in place. In general, outstanding performance is acknowledged by awarding the employees leading expert contracts that include the fixed incentive scheme. Additionally, the employees can receive yearly bonus payments for good performance. It was also found that good performance is acknowledged by the trust confided in the employees by their superiors as well as the tasks that are given to them.

Mistakes are also treated differently between the divisions, as they are addressed very frequently in some departments, whereas in others it is common to address them belatedly. Usually, they do not entail consequences and are communicated openly and in a transparent as well as constructive manner with the concerned parties and not publicly. The goal is to analyze the mistake in order to avoid them in the future. Controls are not very common in YELLOW, only the work time recordings are reviewed occasionally.

Verbal Manifestation

An important aspect regarding the verbal manifestation of YELLOW's culture is the focus that is laid on the corporate motto or ideology. As the company renders engineering services in the clean energy sector, the emphasis on renewable energies, the optimization of resource usage, energy efficiency, the environment, sustainability, innovation, their R&D activities as well as the intention to counteract climate change is of greatest importance to the organizational members and is being communicated very frequently by them. Also, according to the interviewees E and H, the social interactions between the team members are generally very humorous.

Even though the usage of technical terminology was not directly mentioned by the interviewees, the interviews showed that such terminology is indeed frequently used within the firm. In addition, three terms or phrases seem to be common within YELLOW. The phrase 'if you are tired, you are fired' is

an anecdote used by the older generation in the firm and is meant to animate the employees to drink another round of after-work beers. Then, the phrase 'wer schreibt der bleibt' indicating that writing things down is important, and the term 'Spranze' meaning template is common. It was also stated that an internal company clown exists, an employee who always tries to cheer the others up, who is very frequently a topic of conversation, and so are former employees who were very good at their respective areas of expertise.

When it comes to organizational heroes or influencing factors, the interviewees said that the organizational history of its foundation strongly shaped the company. Also, the current CEOs, long-time employees, a former business partner, a former CEO as well as the founder of company group ORANGE were described as being strongly influential personalities that shaped the company. There are also organizational narratives in place that usually are about the employees and funny and shared experiences. One story deals with the history of the company's foundation as was already mentioned above.

Values

YELLOW's company values can also be characterized into several broad categories. The first deals with very general and company-related principles that are of utmost importance in the daily business of the firm. One essential core value is that the organizational members advocate for and live by the corporate ideology about renewable and clean energy, sustainability as well as counteracting climate change. Also, operating internationally is highly valued within YELLOW and is closely connected to the principle of legal compliance, which is imperative for conducting business. The organization's autonomy and independence is also considered as crucial, which is connected to its affiliation to both company WHITE and group ORANGE. In addition, providing flexibility and working in a family-like atmosphere is important.

Secondly, with respect to the social interactions and inter-personal relationships, it is essential that the organizational members can trust each other and are treated equally and with respect. Also, the employees should be open-minded and reliable. In the questionnaire results presented in the graph below, it can be observed that all four interviewees agreed upon the fact that all positions in the company are considered to be of equal value and that there are rather no differences in how people are treated across the different hierarchical levels. In addition, all participants gave also very straightforward answers about the issue of respectful treatment, as all of them clearly stated that all members are respected equally within YELLOW, which is also in line with the findings above. The reliability of the members was also strongly supported by the evaluations of statement 46.

Yellow	E	F	G	H	Average
Values					
38 Every position in the company is considered of equal value.	2	2	2	2	2
39 There are differences in the social interactions between the different levels and positions perceptible.	3	4	4	5	4
46 In our company, it is important to keep your word and be reliable.	2	2	1	1	1,5
56 In our company, all members and their tasks are respected equally.	2	2	1	1	1,5

Table 30: YELLOW Questionnaire Results X ³⁴⁰

Thirdly, within the domain of working in the teams, sharing knowledge but at the same time working autonomously and independently are substantial. Being able to take on responsibility, commitment along with willingness to perform and work hard as well as personal responsibility is expected from the staff members. It is vital that the colleagues show willingness to help others, are able to work in a team and bring along team spirit. Social cohesion in the team is also considered important and mistakes are seen as the foundation for learning.

Yellow	E	F	G	H	Average
Values					
42 Working in a team is very important in my company.	1	2	1	1	1,25
43 Team success is more important in our organisation than individual success.	2	2	4	1	2,25
44 A new employee will be integrated quickly into our team.	1	2	1	2	1,5
45 New employees have to prove themselves for some months before they are welcomed into the team.	4	4	5	5	4,5
52 One's own initiative and being proactive is strongly encouraged.	2	2	2	2	2
55 In our company, it is more important to be technically competent than being a team player.	4	4	4	3	3,75
61 It is important to take responsibility for one's mistakes.	2	2	2	2	2

Table 31: YELLOW Questionnaire Results XI ³⁴¹

The significance of teamwork and team spirit within YELLOW is supported by the results of the questionnaire regarding statements 42 until 45 and 55 in Table 31: YELLOW Questionnaire Results XI . Furthermore, it can also be observed that acting upon one's own initiative as well as taking personal responsibility for one's mistakes were evaluated as being as being important in YELLOW, which is in accordance with the interview findings.

³⁴⁰ The results are based on a 5-items Likert scale, 1 corresponding to 'applicable', 5 corresponding to 'not applicable'.

³⁴¹ The results are based on a 5-items Likert scale, 1 corresponding to 'applicable', 5 corresponding to 'not applicable'.

Fourthly, when it comes to the relationships with clients, in YELLOW it is considered crucial to be client-oriented and that their clients feel appreciated. Additionally, being a reliable partner for the company's clients as well as showing them commitment and dedication is highly valued. Concerning YELLOW's employees, family-friendliness along with supporting and promoting young employees is regarded as essential. Lastly, with regard to the services YELLOW offers, a high-quality standard, continuous improvement as well as innovation and progress are of great importance for the organizational members.

7 COMPARATIVE ANALYSIS

7.1 STRUCTURAL ANALYSIS

The way work is divided in the two organization under examination is rather similar to a certain degree, yet also some differences have come to the fore in some areas. Both companies are headed by several CEOs and also have one administrative position in place. Also, both firms have divided their operations into functional divisions that render very distinct services. Whereas in RED only two such divisions exist, YELLOW upholds six different departments. Within the divisions encountered in RED, very different positions and professions are in place who all execute functional tasks that are very different in nature, like for example software developers and engineering draftsmen. In YELLOW, on the other hand, the same roles of team leaders, leading experts, project leaders and experts exist in the different divisions, which are however in their functional work activities also very different due to the fact that the services rendered differ strongly in their nature. These same roles do, nevertheless, exist in all six divisions and are based on the role structure logic predominant in company WHITE. Another communality of both firms is that work is divided on the basis of projects. Whereas in RED the allocation of work within the projects is different in the two divisions, as in the software department the project tasks are also divided based on function and in the data divisions this is not the case, in YELLOW no functional allocation of work is done within the project work. In addition, in RED there are also two distinct types of projects, namely internal software development projects as well as projects with customers.

Other aspects that both companies have in common is that they both outsource administrative departments to WHITE and in some divisions the CEOs are very involved in the operational activities, like it is the case in the data division in RED or in the three divisions without a team leader in YELLOW. Hence, it can be concluded that the overall division of work within the two organizations, namely management, administration, the outsourcing of other administrative departments as well as the separation into different functional divisions is done in the same way. Also, both divide their work on the basis of projects. However, the division of work within the respective functional divisions as well as in the projects and the different roles in place are very different. An overview of the results of the dimension specialization is provided in Table 32: Overview Results Dimension Specialization.

Overview of the Results of the Dimension ‘Specialization’	
RED	YELLOW
Commonalities	
Similar basic structure including CEO, administrative position, outsourced administrative departments	
Functional divisions	
Work division based on projects	
Distinctions	
2 functional divisions	6 functional divisions
Different positions in place based on functional activities	Same roles/positions across all departments
Functional work division within projects	No Functional work division within projects
Internal projects and client projects	Only client projects

Table 32: Overview Results Dimension Specialization

When it comes to how work is coordinated in the two enterprises, it was found that regular coordination meetings between the teams as well as the superiors take place in both companies, and thus, most of the coordination is done orally. In these meetings it is quite common that oral work instructions are given from higher levels to subordinates. In RED, however, these coordination activities are different between the two divisions as in the software department this is done by two different meetings, once involving the CEOs and the two key figures and then by one meeting including these two positions and the team, whereas in the data division only one meeting including all members and the CEO takes place. It was also found that horizontal coordination is also very common in both organizations, even if so to a different degree in the distinct divisions. Hence, in both companies, coordination by instructions through regular meetings as well as horizontal coordination are very common, they differ however slightly in their implementation in the different departments.

With respect to the degree of specification regarding what work activities have to be fulfilled, both organizations have clear instructions in place, which are based on the scope of services offered as well as the contracts with the clients and the customer requirements. In YELLOW, however these specifications are not only set between the company and the clients but are even more strictly prescribed by the respective technical engineering norms that exist.

The execution of the tasks to be completed is, however, not strictly predetermined within both companies. In both organizations, internal standards as well as best practices are in place about how the activities are executed, yet content, methods and when the tasks are done are not subject to internal specifications. The time schedule of the work tasks and the sequence thereof are to some degree influenced by the clients via broad milestones and scheduled dates, internally the sequence

and when the activities are executed are decided by the team members themselves and not by preset regulations in both companies, though.

Both firms have clearly predefined administrative processes, which can be explained by their outsourced administrative departments located in WHITE, which take place via systems. In RED, also the basic project management workflows are predetermined by the systems in place. In YELLOW, on the other hand, there are stricter regulations in regard to project and quality management in place, including structure, filing systems and alike, which are clearly determined by the ISO certification. RED is not certified by ISO, and hence, does not have to abide by these strict regulations. In addition to this, the two organizations have both in advance as well as feedback coordination mechanisms in place. A summary of the findings regarding the dimension coordination is presented below in Table 33: Overview Results Dimension Coordination.

Overview of the Results of the Dimension ‘Coordination’	
RED	YELLOW
Commonalities	
Regular coordination meetings including oral instructions	
Horizontal Coordination	
Specifications in place regarding what tasks to be fulfilled	
No specifications in place regarding how tasks are to be fulfilled	
No specifications in place regarding sequence/schedule of the tasks to be fulfilled	
Predefined administrative processes	
Advance and feedback coordination mechanisms in place	
Distinctions	
Not subject to external regulations	Subject to strict external regulations due to ISO certification and technical norms

Table 33: Overview Results Dimension Coordination

The hierarchical configurations in the two organizations under examination show very clear distinctions. In RED, the hierarchical layers differ within its two divisions and there is also a noticeable difference between functional and disciplinary hierarchies. Whereas in the software department three functionally hierarchical layers exist, in the data divisions there are even four of them. When it comes to the disciplinary hierarchy, on the other hand, only two levels exist, namely the CEOs and all employees as direct subordinates. A similar case applies in YELLOW as there are also clear differences with respect to functional and disciplinary hierarchies as well as across the divisions of the firm. The reason therefore is that some divisions have one additional level, namely team leader or leading expert, whereas in the other departments this position is held by the CEOs. Currently there are three departments led by team leaders and three by CEOs. There exist three or four functionally hierarchical levels, depending on the existence of the team leader, however, only two or three disciplinary hierarchy levels exist, also depending on the existence of the team leader, as

project leaders and experts are located on the same level. In both companies, the rights of instruction correspond to the functional and disciplinary hierarchies. Concerning the reporting lines, again clear distinctions were observed, as within RED the reporting lines differ due to the fact that in the software department they coincide with the functional hierarchy, whereas in the data division they are designed according to the disciplinary hierarchy. In YELLOW, the reporting lines are seemingly not clearly regulated and are different across the divisions. Thus, it can be concluded that with regard to the hierarchical configuration, the two companies are dissimilar. These results are summarized below in the Table 34: Overview Results Dimension Configuration.

Overview of the Results of the Dimension 'Configuration'	
RED	YELLOW
Commonalities	
Rights of instruction correspond to the functional and disciplinary hierarchies	
Distinctions	
2 disciplinary hierarchy levels	3 divisions: 2 disciplinary hierarchy levels 3 divisions: 3 disciplinary hierarchy levels
Software division: 3 functional hierarchy levels Data division: 4 functional hierarchy levels	3 divisions: 3 functional hierarchy levels 3 divisions: 4 functional hierarchy levels
Software division: Reporting lines correspond to functional hierarchy	Reporting lines are not clearly regulated
Data division: Reporting lines correspond to disciplinary hierarchy	Reporting lines differ across divisions

Table 34: Overview Results Dimension Configuration

In terms of how the decision-making powers are distributed within the company, clear distinctions between the two companies were detected. In RED, no official regulations seem to be in place and the distribution of decision-making authority is different across the two divisions. Whereas in the data division almost no delegation takes place as all decisions are made by the respective CEO, in the software division the decision-making competences are indeed delegated with regard to project-related and technical issues. Hence, a higher degree of delegation is present in the software department, as the CTO as well as the Product Owner have decision-making authority in their respective areas of operation. The CEOs' decision-making authority is divided between the divisions they are responsible for as well as based on clients and projects. However, it is also very common that decisions are made mutually between the CEOs and the two key employees, the CTO and Product Owner. In YELLOW, no clear regulations are in place about project-related decisions as well as the involvement of superiors therein. These are also handled differently across the distinct departments. In the divisions where team leaders are in place, the decision-making authority regarding administrative matters as well as project and staff-related decisions is delegated to the team leaders. Subsequently, the decision-making power regarding the implementation of the projects is delegated to the responsible project leaders.

There are also shared decision-making powers in some areas between the CEO and the team leaders as well as between the team and project leaders. The findings also suggest that in general, the employees do have a say and are involved in the decision-making processes in both firms. All in all, it can be said that the degree of delegation and the distribution of decision-making competences strongly differs between and within the two organizations and that in YELLOW decision-making power is more delegated than in RED. The results of this dimension can be observed below in Table 35: Overview Results Dimension Delegation.

Overview of the Results of the Dimension 'Delegation'	
RED	YELLOW
Commonalities	
Employees are generally involved in decision-making processes	
Distinctions	
No official regulations in place	No regulations in place about project-related issues and involvement of superiors
Data division: No delegation	Higher degree of delegation in 3 departments where Team Leader is in place
Software division: Delegation regarding project-related and technical issues	Delegation of project-related matters to Project Leaders

Table 35: Overview Results Dimension Delegation

The degree of formalization within the two organizations strongly depends on the respective areas. In RED, for instance, several documents like contract-related issues, do's& don'ts, annual goals, work time recordings, or team-internal work allocation is recorded in writing. Also, the organizational chart and only two public job descriptions as well as rudimentary job descriptions in the employee contracts are existent in writing. The administrative processes are documented in writing by the corporate manual of firm WHITE, which is to some extent being applied within RED, yet, it is not in consistent use. Some issues like projects or the basis processes, orders, some tasks along with client requirements are recorded in writing in different computer systems. With respect to instruction rights, decision-making authority as well as procedural specifications, however, no written documentation is available in RED. In general, the interviewees expressed that within RED it is not important that documentation be in a written form and argued that there was a low degree of formalization due to the fact that they are free to decide what to file and write down. Based on the written documents in place as well as the lack thereof in regard to procedural specification and instruction as well as decision-making rights, it can be argued that there is a low to medium degree of structural formalization in RED.

In YELLOW, due to the ISO certification quality management and project management matters including what to file and document in writing are highly formalized. In addition, the scope of activities is also formalized by the technical norms and the offers. The contracts, work time,

compliance, approvals, meeting protocols, the organizational chart and alike are also recorded in a written form. YELLOW also completely adopted WHITE's corporate manual, which contains information about quality management as well as the administrative processes and alike in writing. With respect to job descriptions, there exist rudimentary descriptions in the employment contract of the team leaders and the leading experts, as well as in the corporate manual also for management, these are, however, merely about administrative topics. For the rest of the employees, no job descriptions exist. Decision-making authorities are recorded in the corporate manual, yet only in regard to administrative processes. Cost limits, approvals as well as project and quality management processes along with employee status are also documented via computer systems. When it comes to the execution as well as the sequence of the work activities, no written instructions are existent within YELLOW but there are several internal standard documents and templates in place. The degree of formalization seemingly varies across the different departments, as it seems to be more important in some divisions than in others. In general, it can be drawn the conclusion that even though no clear written specifications about content and sequence of work tasks exist, based on the ISO certification and the strong link to WHITE the degree of structural formalization in YELLOW is medium to high and definitely higher than in RED.

In terms of the formalization of information flows and communication, the two organizations can be considered to be the same. In both companies, there are no regulations in place about the formalization of internal communication and in general it is considered as low and not very important. This is not the case concerning external communication, however, as the formalization of external communication is important and high in both enterprises. With regard to the formalization of performance documentation, the two companies were also found to deliver equal results, as in RED as well as in YELLOW employee performance is documented in writing, yet this is only done once a year in the employee performance appraisals. The findings with respect to the degree of formalization are presented in Table 36: Overview Results Dimension Formalization.

Overview of the Results of the Dimension 'Formalization'	
RED	YELLOW
Commonalities	
Low degree of formalization of information flows	
Low degree of formalization of performance documentation	
Formalization of contract-related issues, work time recording, organizational chart, administrative processes	
Distinctions	
Formalization of goals, work allocation, do's& don'ts	Formalization of compliance, approvals, protocols

Overview of the Results of the Dimension 'Formalization'	
RED	YELLOW
Distinctions	
2 job descriptions in place Rudimentary job descriptions in contracts	Rudimentary job descriptions of Team Leaders and Leading Experts in place
Formalization of basic processes, projects, requirements to certain extent via systems	High degree of formalization of quality and product management issues as well as scope of activities due to ISO certification and technical norms
No formalization of instruction and decision-making right, filing regulations or procedural specifications	Formalization of cost limits, approvals, project and quality management via systems
	Degree of formalization varies across divisions

Table 36: Overview Results Dimension Formalization

7.2 CULTURAL ANALYSIS

When it comes to the material manifestations in the two organizations under examination, clear differences between them came to the fore. RED, for example, operates from two offices, where one is located in Baden and the other one in Vienna. The Viennese office is shared with other members of company group ORANGE and was newly renovated with lots of amenities and communal areas. The employees have their workplaces in an open space area with modern height-adjustable tables, whereas the CEOs have separate offices. YELLOW, on the other hand operates from one office in Vienna that is shared with company WHITE. All organizational members have their workplaces in identical offices for three persons each. No further specifications about the office design were provided by the interviewees. Both companies offer beverages and food to their employees. Another distinction that is easily observable is YELLOW's ISO certification.

With respect to the basic equipment of the employees, no significant discrepancies were found as it is the same for all members and based on the employees' functional requirements rather than on hierarchical levels in both firms. In both enterprises, the members receive corporate mobile phones when they frequently communicate with clients. However, in regard to mobile phones distinctions are made in both companies, but of different nature. In RED mobile phones differ between the hierarchical levels and in YELLOW these are different depending on whether the employees work mainly from the office or also work often from outside the office.

In both organizations, the CEOs have corporate cars, in YELLOW, however, also one employee has a corporate car at his or her disposal, and the firm also owns one pool-car available to all employees. In addition, YELLOW members also have access to WHITE's car-pool. Besides the usual

communication computer systems in place, RED also uses a ticket system and YELLOW has different administration computer systems in place. Due to their membership in the same corporate group, both companies have the same logo design with their respective company names, only the arrows are of different color. Another aspect worth mentioning is that in YELLOW the use of WHITE merchandise products seemingly is very common. Thus, even though various similarities were encountered, also clear distinctions in the material manifestation were detected, which are presented below in Table 37: Overview Results Dimension Material Manifestation.

Overview of the Results of the Dimension ‘Material Manifestation’	
RED	YELLOW
Commonalities	
Food and beverages available in offices	
Identical logo among members of company group	
Similar basic equipment of employees	
Distinctions	
2 offices	1 office
1 office shared with members of ORANGE	Office shared with WHITE
Employees work in Open Space area CEOs have separate offices	Identical offices for 3 employees each
CEOs have corporate cars	CEOs and 1 employee have corporate cars Employees have access to WHITE car-pool Firms owns one pool-car
	WHITE merchandise products in use
	ISO certification

Table 37: Overview Results Dimension Material Manifestation

The social interactions within the two enterprises and between the hierarchical levels are of informal nature are not subject to regulations. In both firms, hierarchy was described as very flat and it was stated that there is frequent and very direct and open exchange between the different layers. Employees are also very involved in both RED and YELLOW and the interactions were characterized as being family-like. There exist personal relationships and friendships among the members that are based on trust. The communication flows, however, are very different within RED’s divisions. Whereas in the data department direct communication between all employees and the respective CEO takes place, in the software divisions communication involves three levels. There, the CEO usually communicates with the CTO and Product Owner, who then in turn communicate with the team.

Regular communication meetings with management and within the team are common in both organizations, however, there are more of these meetings scheduled in YELLOW as there are project team meetings, meeting with the team leader, ones with the CEO and ones with the entire staff. Also, in RED these are again different between the divisions, as they are held in accordance with the

communication flows described above, one meeting held in the data division and two meetings held in the software department. Employee performance appraisals are held on a yearly basis in both firms.

It is also a routine in both organizations that the employees have lunch together on a daily basis and they regularly have after-work drinks with their colleagues, in YELLOW this actually takes place on a weekly basis. When it comes to celebrations, the only regular internal events that both companies celebrate is their internal Christmas lunch and team events, where all staff are invited. In YELLOW a team event also takes place every year, whereas this is only done irregularly in RED. Both companies are invited to the events organized by WHITE and the employees regularly attend to these events, especially the Christmas party as well as the company trips. As well, new projects and private occasions like birthdays are not celebrated in either company regularly.

Performance is treated differently across the distinct divisions in YELLOW and this depends strongly on the personal preference of the respective managers with regard to whether it is actively communicated or not. In RED, good performance is usually communicated directly and openly, yet not that often by the CEOs. There are no fixed incentive schemes in place for the majority of the employees in both firms. Only in YELLOW, the team leaders or leading experts have fixed incentive schemes determined in their employee contracts. In both enterprises, the employees can nevertheless receive annual bonus payments. Also, in both companies it was stated that good performance is acknowledged by a certain status and trust by the superiors. Similarities were also encountered concerning the treatment of mistakes and controls, as in both enterprises, mistakes do not really bear consequences, are openly and directly communicated with the aim of avoiding them in future and controls take place randomly and are not common. All in all, it can be concluded that the interactional manifestation of culture is rather alike in RED and YELLOW. A summary of these findings can be observed in Table 38: Overview Results Dimension Interactional Manifestation.

Overview of the Results of the Dimension 'Interactional Manifestation'	
RED	YELLOW
Commonalities	
Informal, family-like, amicable atmosphere	
Direct and open exchange among hierarchical layers, flat hierarchy	
Personal relationships between organizational members	
Rituals: Regular exchange meetings, daily lunch and afterwork drinks	
Celebrations: Christmas lunch, team events, attendance at WHITE events	
Treatment of performance: Differences across divisions, few or no fixed incentive schemes, annual bonus possible, acknowledgement of good performance, mistakes are openly as well as directly communicated and have no consequences, controls not common, annual employee performance appraisals	

Overview of the Results of the Dimension 'Interactional Manifestation'	
RED	YELLOW
Distinctions	
Communication flows differ between divisions	Fixed incentive schemes for Team Leaders and Leading Experts
Coordination meetings vary across divisions	More types of coordination meetings with different groups of participants
Open and direct communication of good performance	Communication of performance dependent on respective superiors' personal preferences

Table 38: Overview Results Dimension Interactional Manifestation

With regard to the verbal manifestations, it was found that in both companies the use of technical terminology as well as some internal phrases, slogans and terms are common. In YELLOW, the corporate ideology about renewable energies is strongly emphasized and in RED, the provision of a solution covering an entire life cycle is put into spotlight. Hence, both companies actively communicate respective service-specific ideologies. In RED, it was also stated that the members frequently communicate that the firm is an owner-led small family business. Both organizations have corporate heroes or highly influential personalities as well as narratives that are known to their members, which are usually about the founding members or history, the CEOs, employees, business partners or clients, shared experiences and the founder of ORANGE. Hence, in terms of verbal manifestations there are obviously differences with respect to the content of the respective verbal manifestations, however, also clear similarities in their nature can be observed. These findings are presented below in Table 39: Overview Results Dimension Verbal Manifestation.

Overview of the Results of the Dimension 'Verbal Manifestation'	
RED	YELLOW
Commonalities	
Usage of technical terminology, internal phrases, slogans and terms	
Communication of service-specific ideologies	
Heroes, influencing personalities or stories about founding members, the history, the CEOs, employees, clients, shared experiences, the founder of ORANGE	
Distinctions	
Family business	

Table 39: Overview Results Dimension Verbal Manifestation

The analysis of the organizations' corporate values showed that in both firms these can be divided into several broad categories. These categories are values about interpersonal relationship and social interaction, what is important when working with the colleagues and in regard to client relationships as well as employee relationships or treatment. Two additional categories are product- or service-related values as well as general firm-specific values. With respect to interpersonal relationships, trust and respect are of highest importance in both companies. In RED, also open communication, honesty, empathy, loyalty and appreciating other opinions are core values.

Members of YELLOW find in this regard open-mindedness, reliability as well as equal treatment highly desirable. In terms of team-related work ethics, many similarities exist in the two companies. In both, knowledge sharing, team spirit, social cohesion, performance-orientation, helpfulness, commitment, personal responsibility as well as the belief that mistakes are the foundation for learning and improvement are of significance. In addition, the members of RED also value cooperation, collegiality and reliability. In YELLOW, on the other hand, working independently and autonomously is also very important. An overview of the results of the values regarding interpersonal interactions as well as teamwork is provided in Table 40: Overview Results Dimension Values I.

Overview of the Results of the Dimension ‘Values’ I	
RED	YELLOW
(1) Interpersonal and social interactions	
Commonalities	
Trust, Respect	
Distinctions	
Open communication	Open-mindedness
Honesty	Reliability
Empathy	Equal treatment
Loyalty	
Appreciation of other opinions	
(2) Teamwork	
Commonalities	
Knowledge sharing, team spirit, social cohesion, performance-orientation, helpfulness, commitment, personal responsibility, mistakes are the foundation for learning and improvement	
Distinctions	
Cooperation	Working Independently
Collegiality	Working autonomously
Reliability	

Table 40: Overview Results Dimension Values I

For both organizations it is also essential to be client-oriented and to appreciate them. RED also aims at maintaining long-lasting relationships and YELLOW desires to be a reliable and dedicated business partner. Concerning the relationships with their employees, the values detected differed between the two enterprises. In RED, it is sought to maintain long-lasting relationships with the employees, appreciate them as well as to treat them fairly and equally. This was also found in YELLOW in regard to interpersonal relationships. Furthermore, in RED the training and further education of its members are considered crucial. In YELLOW, on the other hand, family friendliness and the promotion of young employees is paramount. The results of client-specific values as well as values regarding the treatment of employees are presented in Table 41: Overview Results Dimension Values II.

Overview of the Results of the Dimension 'Values' II	
RED	YELLOW
(3) Client relationships	
Commonalities	
Client orientation, appreciation of clients	
Distinctions	
Long-lasting relationships	Reliability
	Dedication
(4) Employee relationships and treatment	
Distinctions	
Long-lasting relationships	Family friendliness
Appreciation of employees	Promotion of young employees
Fair and equal treatment	
Training, further education	

Table 41: Overview Results Dimension Values II

When it comes to the companies' products and services rendered, RED and YELLOW have the same corporate values, as in both high quality, innovation, progress and continuous improvement are of utmost importance. In their respective general value systems, distinct values were found to be present in the companies. For the members of RED selling a domestic product and being a future-oriented owner-led family business is substantial. In YELLOW, on the other hand, advocating the corporate ideology, operating internationally, legal compliance, flexibility, being independent and having a family-like work environment are core values. The findings of the last two categories in the dimension values, namely product- or service specific values as well as general firm-specific values, are summarized below in Table 42: Overview Results Dimension Values III.

Overview of the Results of the Dimension 'Values' III	
RED	YELLOW
(5) Product- or service-related	
Commonalities	
High quality, innovation, progress, continuous improvement	
(6) General firm-specific values	
Distinctions	
Domestic product	Corporate Ideology
Future orientation	Internationality
Family business	Compliance
	Flexibility
	Independence
	Family-like atmosphere

Table 42: Overview Results Dimension Values III

8 CONCLUSION

8.1 SUMMARY

The present thesis aimed at analyzing and comparing the formal organizational structures as well as the organizational cultures in two companies, RED and YELLOW, that were integrated into the same company group ORANGE, but which had formerly been completely autonomous. One organization was founded by completely external parties, whereas the other company was founded by parties closely linked to the corporate group and the partner company WHITE. The starting point of the research topic were dissimilarities and conflicts observed within the corporate group, which led to the motivation to analyze and compare the formal structures as well as the organizational cultures due to the fact that the companies had not been subject to a formal integration strategy.

This was done based on a theoretical foundation comprising a model of organizational analysis, which lays the foundation for the two topics of investigation, namely the formal organizational structure as well as organizational culture. These two aspects were analyzed using a total of nine dimensions, five structural and four cultural dimensions, which were empirically examined using the case study method. Therefore, expert interviews and a questionnaire were utilized.

The results show that a lot of similarities exist between the two companies under investigation, however, also clear distinctions came to the fore in several areas. With regard to specialization or the division of work it was found that very clear differences exist between the two firms, which can be explained by the different fields of operation, but mainly due to the fact that YELLOW applies the role system predominant in WHITE and is hence strongly connected to WHITE. In terms of coordination, only slight differences were detectable between the two firms in most areas, as YELLOW is subject to stricter professional specifications due to their field of operations. The most prominent distinction in this regard, however, is that YELLOW holds an ISO certification, which is why the firm is subject to more predetermined provisions than it is the case in RED.

The most obvious discrepancies were found with respect to the hierarchical configuration as well as the delegation within the enterprises. The configuration as well as the different hierarchical levels can be considered as dissimilar and YELLOW can be described as having more decentralized decision-making authority and thus, a higher degree of delegation. Also, clear distinctions were encountered with regard to the degree of structural formalization due to the fact that based on the ISO certification as well as the strong link to WHITE, YELLOW results to be more highly formalized in this

aspect than RED. Yet, when it comes to the formalization of information flows and performance documentation, no considerable differences were detected.

The cultural analysis also showed differing results. Very clear distinctions were found in regard to the material manifestations of culture, especially concerning the offices the two firms have. Whereas, RED has two offices and shares one of them with other members of ORANGE, YELLOW shares one with WHITE, which showed also in this regard a clear connection to WHITE rather than with ORANGE. Interestingly, the interactional manifestations of their respective cultures showed no extensive deviations, rather the majority was found to be fairly alike. Concerning the verbal cultural manifestations, clear differences with respect to the content were detected, still, there are clear similarities in their nature observable.

The analysis of the organizations' corporate values found that a lot of similarities exist between the two corporations especially with regard to teamwork as well as product-related or service-related values. However, also differences in their respective values were found, particularly concerning their general corporate values. Whereas in RED, for instance, future-orientation, a domestic product as well as being a family business are main core values, in YELLOW independence, internationality as well as advocating the corporate ideology are considered core values.

8.2 LIMITATIONS

The research conducted in this thesis as well as its results are subject to various limitations. At first, due to the fact that the author works at the company group under examination a certain level of subjectivity is evident. Also, only two of the companies of the company group were examined, hence, the results cannot be applied to the entire corporate group. As well, only two aspects or elements of the model of organizational analysis were examined. Furthermore, the concept of culture entails a multitude of perspectives including concepts like sub-cultures or industry-related culture, which were not taken into consideration in the analysis. In addition, only the two outer layers of cultural manifestation were examined, which consequently limits the illustration of the corporate cultures. Another limiting aspect is that only four interviews were conducted in each company, hence, not all employees were included and not all of the organizations' divisions were part of the analysis. Lastly, the results of the interviews conducted, and the questionnaire results deviated considerably concerning some areas of the analysis.

8.3 AVENUES FOR FURTHER RESEARCH

The findings of this thesis indicate several avenues for further research. Firstly, the analysis could be conducted in all organizations of the corporate group in question in order to gain more generally applicable results. Additionally, all elements of the model of organizational analysis could be examined and used for a comparative analysis. Furthermore, the same analysis could be undertaken in similar corporate groups comprising distinct small enterprises where integration strategies are in place. Further analyses could also be conducted within company groups of the same sectors in order to gain more general and sector-specific results.

9 LITERATURE REFERENCES

- Abraham, M. / Büschges, G. (2009): *Einführung in die Organisationssoziologie*. Wiesbaden: Springer VS.
- Alvesson, M. / Berg, P.O. (1992): *Corporate Culture and Organizational Symbolism: An Overview*. Berlin; New York: Walter de Gruyter.
- Arora, A. et al. (2014): *Make, buy, organize: The interplay between research, external knowledge, and firm structure*. In: Strategic Management Journal, 35 (3), pp. 317-337.
- Bauer, F. / Matzler, K. (2014): *Antecedents of M&A Success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration*. In: Strategic Management Journal, 35 (2), pp. 269-291.
- Barkema, H.G. / Schijven, M. (2008): *Toward Unlocking the Full Potential of Acquisitions: The Role of Organizational Restructuring*. In: The Academy of Management Journal, 51 (4), pp. 696-722.
- Björkman, I. et al. (2007): *Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: the mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration*. In: Journal of International Business Studies, 38 (4), pp. 658-672.
- Bodner, J. / Capron, L. (2018): *Post-merger integration*. In: Journal of Organization Design, 7 (1), pp. 1-20.
- Bogner, A. et al. (2014): *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Borchardt, A. / Göthlich, S.E. (2009): ‚Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien‘, in Albers, S. et al. (eds.): *Methodik der empirischen Forschung*. 3rd Edition. Wiesbaden: Gabler Verlag, pp. 33-48.
- Cameron, K.S. / Quinn, R.E. (2011): *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cartwright, S. / Schoenberg, R. (2006): *Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities*. In: British Journal of Management, 17 (S1), S1-S5.
- Dandridge, T.C. et al. (1980): *Organizational Symbolism: A Topic To Expand Organizational Analysis*. In: The Academy of Management Review, 5 (1), pp. 77-82.

- Das, A. / Kapil, S. (2012): *Explaining M&A performance: a review of empirical research*. In: Journal of Strategy and Management, 5 (3), pp. 284-330.
- Deal, T.E. / Kennedy, A.A. (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Dill, P. (1987): *Unternehmenskultur: Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement*. Bonn: BDW.
- Dülfer, E. / Jöstingmeier, B. (2008): *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*. 7th Edition. München: Oldenbourg.
- Ernst, H. (2003): *Unternehmenskultur und Innovationserfolg – Eine empirische Analyse*. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 55(1) pp. 23-44.
- Europäische Kommission (2003): EMPFEHLUNG DER KOMMISSION vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Amtsblatt der Europäischen Union. Available at http://wko.at/Statistik/kmu/Defintion_KMU_Empfehlung2003-361-EG.pdf?_ga=2.261622669.12022063.1606149652-147964409.1606149652.
- Handy, C. (1999): *Understanding Organizations*. 4th Edition. London: Penguin Books.
- Hatch, M.J. (1993): *The Dynamics of Organizational Culture*. In: The Academy of Management Journal, 18(4), pp. 657-693.
- Hatch, M.J. (2004): 'Dynamics in Organizational Culture', in Poole, M.S. / Van de Hen, A.H. (eds.): *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford: Oxford University Press, pp. 190-211.
- Hatch, M.J. (2006): 'Organizational Culture', in Hatch, M.J. (ed): *Organization Theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. 2nd Edition. Oxford: Oxford University Press, pp. 175-221.
- Häder, M. (2015): *Empirische Sozialforschung: Eine Einführung*. 3rd Edition. Wiesbaden: Springer VS.
- Helfferich, C. (2011): *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. 4th Edition. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hofstede, G. (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2nd Edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hofstede, G. et al. (2010): *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. 3rd Edition. New York, NY: McGraw-Hill.
- Johnson, G. et al. (2005): *Exploring Corporate Strategy*. 7th Edition. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

- Kaiser, R. (2014): *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Karim, S. (2006): *Modularity in Organizational Structure: The Reconfiguration of Internally Developed and Acquired Business Units*. In: Strategic Management Journal, 27 (9), pp. 799-823.
- Kieser, A. / Walgenbach, P. (2013): *Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kutschker, M. / Schmid, S. (2011): 'Kultur in der internationalen Unternehmung', in Kutschker, M. / Schmid, S. (eds.): *International Management*. 7th Edition. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, pp. 671-822.
- Larsson, R. / Finkelstein, S. (1999): *Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization*. In: Organization Science, 10 (1), pp. 1-26.
- Larsson, R. / Lubatkin, M. (2001): *Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey*. In: Human Relations, 54 (12), pp. 1573-1607.
- Larsson, R. / Risberg, A. (1998): 'Cultural Awareness and National versus Corporate Barriers to Acculturation' in Gertsen, M.C. et al. (eds.): *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*. Berlin: Walter de Gruyter, pp. 39-56.
- Liebold, R. / Trinczek, R. (2009): 'Experteninterview', in Kühl, S. et al. (eds.): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung: Quantitative und Qualitative Methoden*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, pp. 32-56.
- Lin, L.H (2014): *Organizational Structure and Acculturation in Acquisitions: Perspectives of Congruence Theory and Task Interdependence*. In: Journal of Management, 40 (7), pp. 1831-1856.
- Lodorfos, G. / Boateng, A. (2006): *The role of culture in the merger and acquisition process: Evidence from the European chemical industry*. In: Management Decision, 44 (10), pp. 1405-1421.
- Mayring, P. (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 12th Edition. Weinheim, Basel: Beltz.
- McDonald, S. / Foster, R.A. (2013): *The Use of Johnson's Cultural Web to Improve Understanding of Organisational Culture: A Critical Review*. In: International Journal of Management, 30(4), pp. 340-354.
- Morosini, P. et al. (1998): *National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance*. In: Journal of International Business Studies, 29 (1), pp. 137-158.
- Pablo, A. L. (1994): *Determinants of Acquisition Integration Level: A Decision-Making Perspective*. In: Academy of Management Journal, 37(4), pp. 803—836.

- Paruchuri, S. et al. (2006): *Acquisition Integration and Productivity Losses in the Technical Core: Disruption of Inventors in Acquired Companies*. In: *Organization Science*, 17 (5), pp. 545-562.
- Pflüger, J. et al. (2017): ‚Fallstudien in der Organisationsforschung‘, in Liebig, S. et al. (eds.): *Handbuch Empirische Organisationsforschung*. Wiesbaden: Springer Gabler, pp. 389-413.
- Pohlmann, M. / Markova, H. (2016): ‚Organisationskultur‘, in Pohlmann, M. (eds): *Soziologie der Organisation*. Konstanz, München: UVK, pp. 145-163.
- Preisendörfer, P. (2016): *Organisationssoziologie: Grundlagen, Theorien und Problemstellungen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Puranam, P. et al. (2006): *Organizing for Innovation: Managing the Coordination-Autonomy Dilemma in Technology Acquisitions*. In: *The Academy of Management Journal*, 49 (2), pp. 263-280.
- Puranam, P. et al. (2009): *Integrating Acquired Capabilities: When Structural Integration Is (Un)necessary*. In: *Organization Science*, 20 (2), pp. 313-328.
- Rossi, M. et al. (2013): *Mergers and acquisitions in the high-tech industry: a literature review*. In: *International Journal of Organizational Analysis*, 21 (1), pp. 66-82.
- Sarala, R.M. (2010): *The impact of cultural differences and acculturation factors on post-acquisition conflict*. In: *Scandinavian Journal of Management*, 26 (1), pp. 38-56.
- Schein, E.H. (1990): *Organizational Culture*. In: *American Psychologist*, 45(2), pp. 109-119.
- Schein, E.H. (1993): *On dialogue, culture, and organizational learning*. In: *Organizational Dynamics*, 22(2), pp. 40-51.
- Schein, E. H. (1996): *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*. In: *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), pp. 229-240.
- Schein, E.H. (2004): ‚Innovative cultures and adaptive organizations‘, in Conner, M.L. / Clawson, J.G. (eds): *Creating a Learning Culture: Strategy, Technology, and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 123-151.
- Schein, E.H. (2010): *Organizational Culture and Leadership*. 4th Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schraeder, M. / Self, D.R. (2003): *Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective*. In: *Management Decision*, 41 (5), pp. 511-522.
- Scott, W.R. / Davis, G.F. (2007): *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open Systems Perspective*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

- Stahl, G.K. / Voigt, A. (2008): *Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisitions? A Tentative Model and Examination*. In: *Organization Science*, 19 (1), pp. 160-176.
- Teerikangas, S. / Very, P. (2006): *The Culture-Performance Relationship in M&A: From Yes/No to How*. In: *British Journal of Management*, 17 (S1), pp. S31-S48.
- Trompenaars, F. (1995): *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Trompenaars, F. (1996): *Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy*. In: *Business Strategy Review*, 7(3) pp. 51-68.
- Vermeulen, F. / Barkema, H. (2001): *Learning through Acquisitions*. In: *Academy of Management Journal*, 44 (3), pp. 457-476.
- Very, P. et al. (1996): *A Cross-National Assessment of Acculturative Stress in Recent European Mergers*. In: *International Studies of Management & Organization*, 26 (1), pp. 59-86.
- Weber, R.A. / Camerer, C.F. (2003): *Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach*. In: *Management Science*, 49 (4), pp. 400-415.
- Weber, Y. et al. (1996): *National and Corporate Cultural Fit in Mergers/Acquisitions: An Exploratory Study*. In: *Management Science*, 42 (8), pp. 1215-1227.
- Yin, R.K. (2018): *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6th Edition. Los Angeles: Sage Publications.
- Yu, J. et al. (2005): *The Integration Journey: An Attention-Based View of the Merger and Acquisition Integration Process*. In: *Organization Studies*, 26 (10), pp. 1501-1528.
- Zollo, M. / Singh, H. (2004): *Deliberate Learning in Corporate Acquisitions: Post-Acquisition Strategies and Integration Capability in U.S. Bank Mergers*. In: *Strategic Management Journal*, 25 (13), pp. 1233-1256.

APPENDICES

A – ABSTRAKT

Die vorliegende Arbeit analysiert und vergleicht die formalen Organisationsstrukturen sowie die Organisationskulturen zwei ursprünglich unabhängiger Unternehmen, die in dieselbe Firmengruppe integriert wurden, jedoch keiner formalen Integrationsstrategie unterlegen haben. Die formalen Strukturen wurden anhand der Dimensionen Spezialisierung, Koordination, Konfiguration, Delegation sowie des Grades an Formalisierung innerhalb der Unternehmen untersucht. Die Kulturanalyse beinhaltete die materiellen, interaktionalen und die verbalen Manifestationen sowie die vorhandenen Unternehmenswerte. Die Analyse wurde anhand einer Fallstudie basierend auf Experteninterviews durchgeführt. Unterschiede wurden festgestellt hinsichtlich der Spezialisierung, der hierarchischen Konfiguration, der Delegation von Entscheidungskompetenzen, der strukturellen Formalisierung sowie der materiellen Manifestation der Unternehmenskulturen. Zahlreiche Ähnlichkeiten wurden ersichtlich in Bezug auf die Koordination, die Formalisierung der Informationsflüsse und Leistungsdokumentation sowie die interaktionalen und verbalen Kulturmanifestationen. Im Hinblick auf die Unternehmenswerte wurde aufgezeigt, dass beide Unternehmen einige zentrale Werte teilen, wohingegen auch einige ausschließlich firmenspezifische Werte vorhanden sind.

B – INTERVIEW GUIDELINE

Leitfaden für Interviews

Einleitende Erklärung zum Themengebiet der Masterarbeit

Einwilligungserklärung vorlegen und unterschreiben lassen

Bitte erzählen Sie kurz wie lange Sie bereits im Unternehmen sind und was Sie genau tun.

	Themengebiet Formale Organisationsstruktur	Stichworte
	Spezialisierung	
1	Bitte beschreiben Sie die verschiedenen Tätigkeiten und Positionen, die es in Ihrem Unternehmen gibt und welche Kompetenzen dafür benötigt werden.	Abgrenzung Verteilung Funktion- /Projektbezogen
	Koordination / Delegation	
2	Oftmals sind Arbeitsabläufe und Prozesse durch gewisse Vorgaben und Rahmenbedingungen festgelegt. Bitte beschreiben Sie wie Sie von solchen Vorgaben betroffen sind, um was für Richtlinien es sich hierbei handelt und wie Sie normalerweise Arbeitsanweisungen erhalten.	Schriftlich/mündlich Verfahrensrichtlinien Permanente standardisierte Abläufe Zeitliche/Terminliche / Inhaltliche Vorgaben
3	Es ist nicht unüblich, dass manche Arbeitsabläufe immer auf dieselbe Weise stattfinden, obwohl sie offiziell gar nicht so vorgeschrieben werden. Haben Sie den Eindruck, dass es in Ihrem Unternehmen solche nicht abgesprochenen bzw. informellen Übereinkünfte/Normen gibt?	
4	Bitte beschreiben Sie wie und von wem Entscheidungen getroffen werden und inwieweit diese im Team ohne Einbezug der Geschäftsführung möglich sind.	Entscheidungsspielräume, (De)Zentralisierung
5	Inwieweit haben Mitarbeiter ein Mitsprache-/Einspruchsrecht in der Entscheidungsfindung?	Delegation Themenbereich
	Hierarchie	
6	Bitte erläutern Sie wie die Verantwortlichkeiten, Weisungsrechte sowie die Berichtslinien in Ihrem Unternehmen verteilt sind.	Entscheidungsbefugnis, Weisungsrecht, Rechenschaftspflicht
	Formalisierung	
7	Oftmals müssen Vorgaben, Entscheidungen, Kommunikation oder Informationen schriftlich festgehalten werden, um Gültigkeit zu erlangen. Bitte erläutern Sie inwieweit solch eine Verschriftlichung in Ihrem Unternehmen eine Rolle spielt und welche Bereiche davon betroffen sind.	Jobbeschreibungen, Abläufe, Weisungsrechte, Kommunikation

	Themengebiet Organisationskultur	
	Materielle Manifestation	
8	Gibt es einen gewissen Dresscode im Unternehmen?	
9	Gibt es Symbole, die Ihr Unternehmen repräsentieren oder eine bestimmte Bedeutung haben?	Logo
10	Welche Aspekte des Unternehmens werden immer nach außen hin kommuniziert bzw. betont?	
11	Wie sieht die Grundausrüstung eines Mitarbeiters in Ihrem Unternehmen aus bzw. gibt es je nach Position Unterschiede?	Statussymbole, Auto, Handy, Ausstattung
	Interaktionale Manifestation	
12	Welche Anlässe werden in Ihrem Unternehmen zelebriert und in welcher Form?	Feiern, Aufträge
13	Welche Rituale oder Traditionen sind in Ihrem Unternehmen von Bedeutung und warum?	Mittagspause, Gespräche
14	Bitte beschreiben Sie wie die Kommunikation zwischen den verschiedenen Ebenen stattfindet.	Freiheit zu kommunizieren, Vorgesetzte, Einschränkung
15	Firmeninterne Abstimmungen finden oft in regelmäßigen Terminen statt. Bitte beschreiben Sie an welchen Meetings Sie regelmäßig teilnehmen, in welchem Rahmen diese Meetings stattfinden und worüber hauptsächlich gesprochen wird.	Zeitlicher Abstand, Teilnehmer, informell, formell
16	Erläutern Sie wie bei Ihnen mit Leistung und Fehlern umgegangen wird.	Lob, Tadel
	Verbale Manifestation	
17	Gibt es bestimmte Begriffe, Phrasen oder einen Jargon, den nur eine interne Person verstehen würde?	
18	Gibt es bestimmte Geschichten, Witze oder Anekdoten, die immer wieder erzählt werden? Wovon handeln diese?	
19	Welche Leute die das Unternehmen sehr geprägt oder beeinflusst haben, ob positiv oder negativ, sind oft Gesprächsthema?	
20	Gibt es unternehmensinterne Vorbilder, ob positiv oder negativ, auf die immer wieder zurückgegriffen wird?	
	Werte	
21	Was ist in Ihrem Unternehmen wichtig, um voranzukommen bzw. erfolgreich zu sein?	Eigenschaften, Karriere
22	Was wird im Umgang mit Mitarbeitern und Kollegen als wichtig erachtet?	
23	Welche Eigenschaften oder Einstellungen werden sowohl von den Mitarbeitern als auch von der GF als gut oder schlecht bzw. falsch oder richtig erachtet?	
24	Wie lange bleibt ein Mitarbeiter durchschnittlich in seiner Position bzw. im Unternehmen? Wieswegen scheiden MA aus?	
25	Was hält Sie im Unternehmen, abgesehen von finanziellen Anreizen?	
26	Sind Erfolge oder Fehler präsenter im Unternehmen?	
27	Was ist der größte Fehler, den man machen kann?	
28	Sind Kontrollen üblich in der Organisation?	
29	Welche arbeitsbezogenen Probleme halten Sie manchmal wach oder nehmen Sie mit nach Hause?	
30	Was ist das positivste bzw. negativste Bild des Unternehmens im Umfeld bzw. nach außen das Ihnen einfällt?	Soll vs. Ist
31	Gibt es bestimmte Bereiche, in denen das Unternehmen noch nicht so ist wie es sein sollte? Wie sollte es sein?	

Möchten Sie noch irgendetwas zu Gesagtem hinzufügen oder haben Sie noch weitere Fragen?

Danksagung für Teilnahme an Interview

C – DECLARATION OF CONSENT

Einverständniserklärung

Declaration of Consent

Ich bestätige hiermit, dass ich über Wesen, Bedeutung, Vorgehen und Tragweite der Masterarbeit aufgeklärt wurde. Ich bin damit einverstanden, dass der Inhalt des Interviews als Material für wissenschaftliche Zwecke im Zuge der empirischen Fallstudie verwendet, gespeichert und ausgewertet wird. Die Fallstudie dient lediglich einem wissenschaftlichen Zweck.

Ich wurde darüber aufgeklärt, dass alle Teilnehmer der Fallstudie, insbesondere die Interviewpartner, völlig anonymisiert behandelt werden und daher das Material nicht mit meiner Person in Verbindung gebracht werden kann. Die Interviewerin ist dazu verpflichtet das Datengeheimnis zu wahren und unterliegt der Verschwiegenheitspflicht. Ich erkläre mich bereit, alle Daten in Bezug auf das Datengeheimnis zu wahren.

Unter den oben angegeben Bedingungen erkläre ich mich bereit das Interview zu geben.

Ich bin damit einverstanden, dass das Interview akustisch aufgezeichnet wird:

☐ Ja

☐ Nein

Ort, Datum

Unterschrift des Interviewten

D – QUESTIONNAIRE

Fragebogen für Masterarbeit

Bitte kreuzen Sie an, inwiefern die Aussagen zutreffen.

1 - Trifft zu 2 - Trifft eher zu 3 - Trifft teilweise zu 4 - Trifft eher nicht zu 5 - Trifft nicht zu

		1	2	3	4	5
1	In meinem Unternehmen haben Anweisungen nur Gültigkeit, wenn sie schriftlich erfolgen.					
2	Den Großteil meiner Arbeitsanweisungen erhalte ich schriftlich.					
3	Ich erhalte oftmals mündliche Arbeitsanweisungen, welchen ich Folge leisten muss.					
4	Es ist klar festgelegt wer mir Arbeitsanweisungen, schriftlich oder mündlich, erteilen darf.					
5	Entscheidungen im Arbeitsalltag werden oft im Team getroffen, ohne die Vorgesetzten miteinzubeziehen.					
6	Es ist genau geregelt welche Entscheidungen ich alleine treffen kann und wofür ich den Vorgesetzten miteinbeziehen muss.					
7	Alle Entscheidungen, die meinen Arbeitsalltag betreffen, müssen mit meinem Vorgesetzten getroffen werden.					
8	Meine Arbeit ist durch inhaltliche Vorgaben, Abläufe oder Verfahrensrichtlinien strikt festgelegt.					
9	Standardisierte und inhaltliche Vorgaben betreffen alle Bereiche meiner Arbeit.					
10	Bei den Vorgaben im Unternehmen handelt es sich eher um Richtlinien als strikt festgelegte Instruktionen.					
11	Die Vorgaben in der Organisation hindern mich nicht daran eigenständig zu arbeiten.					
12	In unserem Unternehmen sind Vorgaben schriftlich festgehalten und ich kann sie jederzeit nachlesen.					
13	Es gibt Vorgaben die festlegen, was ich zu tun habe.					
14	Es gibt Vorgaben die regeln, wie ich meine Arbeit verrichten soll.					
15	Es gibt Vorgaben die regeln, wann bzw. mit welcher Priorität ich meine Tätigkeiten erledigen soll.					
16	Es gibt Vorgaben die legen den zeitlichen Ablauf bzw. die Reihenfolge meiner Tätigkeiten fest.					
17	Meine Tätigkeiten sind im Vorfeld bereits im Hinblick auf Abläufe und Inhalte reglementiert.					
18	Regeln, Vorgaben oder Anweisungen werden in meiner Arbeit erst wichtig, wenn nicht alles nach Plan läuft und wir auf unvorhergesehene Probleme stoßen, die eine Korrektur oder Änderung des Normalablaufs erfordern.					
19	In unserer Firma ist alles so genau im Vorhinein festgelegt, dass es zu Problemen oder Korrekturen so gut wie nie kommt.					
20	Im Vorfeld gibt es in unserem Unternehmen kaum bis keine Vorgaben, daher werden solche Anweisungen oder Regeln immer erst zur Problemlösung relevant.					
21	In meinem Unternehmen ist es wichtig alles schriftlich festzuhalten.					
22	Es ist klar festgelegt welche Entscheidungen oder Arbeitsschritte schriftlich erfolgen müssen.					
23	Die operativen Hauptprozesse unserer Organisation sind schriftlich festgehalten und einsehbar.					

		1	2	3	4	5
24	In unserem Unternehmen hat jede Position eine klare und schriftliche Jobbeschreibung.					
25	Es gibt ein Handbuch, in dem so gut wie alle wichtigen Prozesse festgehalten und erklärt sind.					
26	Die standardisierten Abläufe sind alle verschriftlicht und einsehbar.					
27	Die Weisungsrechte und Entscheidungsspielräume aller Personen im Unternehmen sind schriftlich festgelegt.					
28	In unserem Unternehmen ist klar welche Dokumente abgelegt werden müssen (analog oder digital).					
29	Ich kann selber entscheiden, was ich schriftlich festhalte oder ablege.					
30	Es ist sehr wichtig, dass jegliche Kommunikation schriftlich zu erfolgen hat.					
31	Ich nehme Arbeitsanweisungen nur an, wenn ich sie schriftlich erhalte.					
32	Den Großteil des Schriftverkehrs, den ich mit Internen oder Externen habe, erfolgt schriftlich und lege ich ab.					
33	Die Leistungen der Mitarbeiter werden regelmäßig schriftlich festgehalten und abgelegt.					
34	Mitarbeiterbezogene Entscheidungen wie Beförderungen, Berechtigungen oder Gehaltserhöhungen werden verschriftlicht und abgelegt.					
35	Leistungen von Mitarbeitern werden nur einmal jährlich im Mitarbeitergespräch schriftlich festgehalten.					
36	In meinem Unternehmen wird mehr Wert auf Erfolge als auf Fehler oder Probleme gelegt.					
37	Es ist sehr wichtig sich anzupassen, da Einzelgänger nicht gerne gesehen sind.					
38	Jede Position im Unternehmen wird als gleichwertig angesehen.					
39	Es sind Unterschiede im Umgang zwischen den verschiedenen Ebenen und Positionen wahrnehmbar.					
40	Veränderungen im Unternehmen finden häufig statt.					
41	Veränderungen werden im Unternehmen nur sehr schwer akzeptiert.					
42	Arbeiten im Team ist in meinem Unternehmen sehr wichtig.					
43	Erfolg im Team ist in unserer Organisation wichtiger als einzelner Erfolg.					
44	Ein neuer Mitarbeiter wird bei uns sehr schnell ins Team integriert.					
45	Neue Mitarbeiter müssen sich erstmal einige Monate beweisen bevor sie im Team willkommen geheißen werden.					
46	In unserer Firma ist es wichtig sein Wort zu halten und zuverlässig zu sein.					
47	In unserem Unternehmen haben die meisten ein rein professionelles und kein freundschaftliches Verhältnis.					
48	Private Themen haben im Arbeitsumfeld keinen Platz.					
49	Es ist üblich, dass die Mitarbeiter auch außerhalb des Büros Freundschaften pflegen.					
50	Meine Kollegen und Vorgesetzten haben immer ein offenes Ohr für mich.					
51	Materialistische Statussymbole werden als wichtig angesehen in unserem Unternehmen.					
52	Eigeninitiative wird stark gefördert.					

		1	2	3	4	5
53	Es wird sehr viel Wert auf konstante Weiter- und Fortbildung gelegt.					
54	Weiter- und Fortbildung wird jedem Mitarbeiter ermöglicht.					
55	Es ist in unserem Unternehmen wichtiger, fachlich kompetent als ein Teamplayer zu sein.					
56	Bei uns werden alle Mitglieder und ihre Aufgaben gleichwertig respektiert.					
57	In unserer Firma spielt die Ausbildung der einzelnen Personen eine wichtige Rolle.					
58	Ein höflicher und freundlicher Umgang ist bei uns unumgänglich.					
59	Bei uns wird Ehrgeiz als erstrebenswert angesehen.					
60	Es ist wichtig, dass derjenige der Fehler gemacht hat auch zur Verantwortung gezogen wird.					
61	Bei uns ist es bedeutsam für seine Fehler einzustehen.					
61	Das Privatleben und die Arbeit werden bei uns strikt getrennt.					

Zusätzliche Kommentare:

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

E – INTERVIEW PROTOCOLS

Interview Protocol: A			
Date:	16.10.2020	Starting time:	14:00 h
Place:	Office	Duration:	1 h 20 min
Age:	33	Type of Interview: ☐ No Recording available ☒ Recording available	
Education:	M.A. in Facility Management		
Position:	Product owner		
Company:	RED		
Additional Comments: During the entire interview the atmosphere was very relaxed, and the interviewee seemed comfortable. It was a very open and fluid conversation; the interviewee was able to follow the questions easily. A was very talkative and deviated a little bit from the questions a couple of times, however, it was quickly possible to maneuver the conversation back to the topics of the interview guideline. During the interview, someone open the door shortly, which did not interrupt the conversational flow.			

Interview Protocol: B			
Date:	22.10.2020	Starting time:	08:00 h
Place:	Office	Duration:	1 h 20 min
Age:	33	Type of Interview: ☐ No Recording available ☒ Recording available	
Education:	B. Eng., soon MSc, in Facility Management		
Position:	Owner, CEO, Project Lead		
Company:	RED		
Additional Comments: The atmosphere during this interview was very relaxed as well as professional and Interviewee B easily followed the questions. A couple of times B deviated a lot from the initial question and provided a lot of technical and very detailed information, the answers to the majority of the questions, however, were very precise and on point. It was an open conversation. No extraordinary or noteworthy incidents happened during the interview.			

Interview Protocol: C			
Date:	23.10.2020	Starting time:	14:30 h
Place:	Office	Duration:	1 h 23 min
Age:	44	Type of Interview: ☐ No Recording available ☒ Recording available	
Education:	DI, MSc, in Software Engineering		
Position:	Lead developer, CTO		
Company:	RED		
Additional Comments: The atmosphere during the interview was very relaxed, casual and amicable. It was a very friendly and open conversation and C was very talkative. The questions were not always easily understandable or easy to follow for C, which is why it was sometime necessary to explain the questions in a different or more precise manner. Also, C deviated quite a lot from the questions asked and had to be guided back to the initial topic. No further noteworthy incidents occurred during the interview.			

Interview Protocol: D			
Date:	29.10.2020	Starting time:	10:00 h
Place:	Office	Duration:	1 h 09 min
Age:	37	Type of Interview: ☒ No Recording available ☐ Recording available	
Education:	Dr., DI in Civil Engineering		
Position:	CEO, Owner		
Company:	RED		
Additional Comments: During the interview the atmosphere was professional and relaxed, it was a very open and casual conversation. At times, it was hard for D to follow and understand the open questions and D asked several times that the question be repeated more specifically and explained. In general, D then answered very directly, and with short and on point statements.			

Interview Protocol: E			
Date:	30.10.2020	Starting time:	11:00 h
Place:	Office	Duration:	1 h 36 min
Age:	~ 30	Type of Interview: ☐ No Recording available ☒ Recording available	
Education:	BSc in Urban Design, Renewable Energies		
Position:	Project Employee/Expert		
Company:	YELLOW		
Additional Comments: The atmosphere during the interview was very casual and amicable, E was very participative, and the conversation was very open, uncomplicated and relaxed. It was very easy for E to follow the questions and he gave very detailed answers. After approximately 33 min, we made a short break for 3 minutes due to the fact that E had to answer a phone call. This did not however have a significant influence on the second part of the interview.			

Interview Protocol: F			
Date:	05.11.2020	Starting time:	15:00 h
Place:	Teams / Video Call	Duration:	1 h 34 min
Age:	45	Type of Interview: ☒ No Recording available ☐ Recording available	
Education:	Ing. / Engineering Renewable Resources		
Position:	CEO / Leading Expert / Project Lead		
Company:	YELLOW		
Additional Comments: The atmosphere during the entire interview was very relaxed and amicable, F was casually eating cookies during the talk. F laughed quite frequently and was very participative in the conversation. In general, the interview was very open and uncomplicated as F easily followed all questions. At times F deviated from the topics we covered in the questions and provided a lot of technical and detailed information. No noteworthy or extraordinary incidents occurred during the interview.			

Interview Protocol: G			
Date:	06.11.2020	Starting time:	13:00 h
Place:	Teams / Video Call	Duration:	1 h 35 min
Age:	~ 43	Type of Interview: ☐ No Recording available ☒ Recording available	
Education:	DI Geography		
Position:	Leading Expert in Pollutants Department		
Company:	YELLOW		
Additional Comments: It was a very friendly yet professional and open conversation. G digressed immensely at times from the questions asked and sometimes it was pretty difficult to guide G back to the initial questions, which is why it took 22 minutes to answer the first question. It was frequently the case that G had be maneuvered back to the topics under investigation as G provided a lot of technical and detailed information. In general G was very participative. G emphasized a lot that G does not have many links to the other departments in the company and stressed the existing links and collaboration with WHITE. Also, in the background the WHITE logo was displayed. G also interchanged the roles of team leader, leading expert and project leader quite a lot. It can be assumed that this is the case due to the fact that in G's department all roles are held by one person, namely G, however, it should be noted that this should not be assumed or generalized for the other departments of the firm. The question regarding the basic equipment of employees was skipped due to lack of time.			

Interview Protocol: H			
Date:	09.11.2020	Starting time:	13:00 h
Place:	Office	Duration:	1 h 48 min
Age:	~ 34	Type of Interview: ☒ No Recording available ☐ Recording available	
Education:	DI, Renewable Resources		
Position:	Project Lead /Expert		
Company:	YELLOW		
Additional Comments: The atmosphere during the interview was very open and amicable, H provided a lot of private and personal details and opinions, which were not relevant for the analysis. Also, H digressed immensely from the questions asked and gave quite a lot of technical and detailed information that was not pertinent for the analysis, which is why the interview took so long. It was necessary to frequently interrupt and guide H back to the initial questions. Also, some of the questions were not easily to followed by H and had to be explained. No noteworthy incidents occurred during the interview.			

F – CONTENT ANALYSIS

GF Geschäftsführer/Geschäftsführung
LE Leitender Experte
MA Mitarbeiter

PL Projektleiter
TL Teamleiter

RED – Dimension Specialization / Division of Work – Part I					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
A	1	1	Projektmplementierungen im Softwarebereich werden von einem Product Owner durchgeführt	Product Owner macht Projektmplementierungen	K1 Zwei Unternehmensbereiche - Software - CAFM
A	1	2	Die Assistenz der Geschäftsführung unterstützt die GF und ist verantwortlich für die Verrechnung und kaufmännische Themen	Assistenz der GF ist zuständig für kaufmännische Themen, Verrechnung und Unterstützung der GF	K2 Bereich Software umfasst - CTO - Entwickler - Product Owner - Technische Assistenz - Systemadministrator
A	1	3	Die technische Assistenz unterstützt die Kunden im allgemeinen Betrieb der Software und unterstützt bei Projekten	Technische Assistenz unterstützt Kunden und bei Projekten	K3 Bereich CAFM umfasst - Beratung und Projektleitung durch GF - Techniker - Lehrlinge
A	1	4	Die Softwareentwickler sind verantwortlich für die Weiterentwicklung der Software und setzen Kundenaufträge um	Softwareentwickler machen Weiterentwicklung der Software und Umsetzung der Kundenaufträge	K4 Aufgaben des Product Owner - Softwareimplementierung - Kundenberatung - Requirements Engineering - Kundenanpassungen - Projektmanagement - Fachliche Weiterentwicklung
A	1	5	Die Systemadministratoren halten das System am Laufen	Systemadministratoren halten Softwarebetrieb aufrecht	K5 Aufgaben der Assistenz der GF - Kaufmännische Themen - Unterstützung der GF
A	1	6	CAFM Techniker sind zuständig für das grafische Zeichnen	CAFM Techniker machen grafisches Zeichnen	
A	1	7	Allgemeinberater sind zuständig für die Beratung über Datenaufbereitung, CAFM Prozesse und CAFM Implementierung	Berater machen Beratung über Datenaufbereitung, CAFM Prozesse, CAFM Implementierung	
A	1	8	Kundenberatung im CAFM Bereich durch GF	Kundenberatung im CAFM Bereich durch GF	K6 Aufgaben der Technischen Assistenz - Kundenbetreuung - Unterstützung bei Projekten
A	1	9	Die Beratungstätigkeit gibt es in beiden Bereichen	Beratung in beiden Bereichen	
A	1	10	Kundenberatung im Softwarebereich durch Product Owner	Product Owner macht Kundenberatung	
A	1	11	Ein Unternehmensbereich umfasst die Stellen Softwareentwickler, Systemadministratoren, Product Owner und technische Assistenz	Unternehmensbereich Software umfasst Softwareentwickler, Systemadministratoren, Product Owner, technische Assistenz	K7 Aufgaben Softwareentwickler - Weiterentwicklung Software - Umsetzung von Kundenanforderungen
A	1	12	Der andere Unternehmensbereich umfasst Beratung und Projektleitung durch die Geschäftsführung, CAFM Techniker und Lehrlinge	Unternehmensbereich CAFM umfasst GF für Beratung und Projektleitung, CAFM Techniker, Lehrlinge	
A	1	13	CAFM Techniker sind zuständig für die Aufbereitung von CAD Plänen, damit sie in einem CAFM System verwendet werden können	CAFM Techniker machen CAD Planaufbereitung	
A	1	14	CAFM Techniker benötigen Kenntnisse in CAD und über technische Anlagen	CAFM Techniker brauchen Kenntnisse über CAD und technische Anlagen	K8 Aufgaben Systemadministratoren - Aufrechterhaltung des Softwarebetriebs
A	1	15	Es gibt die zwei Unternehmensbereiche Software und CAFM	Zwei Unternehmensbereiche, Software und CAFM	K9 Aufgaben Techniker - Grafisches Zeichnen - CAD Planaufbereitung
A	1-2	16	Berater in den beiden Bereichen benötigen fachliche CAFM Kenntnisse, meistens durch ein Studium angeeignet oder durch Erfahrung im Bereich	Berater brauchen fachliche Kenntnisse durch Studium oder Erfahrung	K10 Aufgaben CTO - Technische Weiterentwicklung
A	2	17	Die Softwareentwickler benötigen entweder ein fachliches Studium oder eine fachliche HTL-Ausbildung und Kenntnisse in Entwicklungssprachen	Softwareentwickler brauchen Entwicklungssprachen und fachliche Ausbildung durch Studium oder HTL	K11 Arbeitsteilung nach Projekten
A	2	18	CAFM Techniker benötigen einschlägige Kenntnisse im technischen Zeichnen und über CAD Pläne	CAFM Techniker brauchen Kenntnisse in technischem Zeichnen und CAD Pläne	

RED – Dimension Specialization / Division of Work – Part II					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
A	2	19	Der Product Owner benötigt ein fachlich einschlägiges Studium im Bereich FM und Softskills	Product Owner braucht fachliches FM-Studium und Softskills	K13 Zuständigkeiten der Geschäftsführung sind projekt- und kundenspezifisch
A	2	20	Der Product Owner begleitet Kunden bei der Softwareimplementierung inklusive Erhebung deren Softwareanforderungen – so genanntes Requirements Engineering – und passt die Software an die Anforderungen des Kunden an	Product Owner macht Softwareimplementierung, Requirements Engineering und Anpassungen mit Kunden	
A	2	21	Der Product Owner stimmt die Kundenanforderungen mit den Entwicklern ab	Product Owner macht Abstimmung mit Entwicklern	
A	2	22	Der Product Owner betreut die Kunden im täglichen Softwarebetrieb und macht Projektmanagement	Product Owner macht Kundenbetreuung und Projektmanagement	K14 Zwei Bereiche - Software - CAFM
A	2-3	23	Die kaufmännische Assistenz benötigt Kenntnisse in Buchhaltung sowie organisatorische und Softskills	Kaufmännische Assistenz braucht Kenntnisse in Buchhaltung, Organisation, Softskills	
A	3	24	Die technische Assistenz benötigt technisches Wissen im Softwarebereich und Kenntnisse in der Kundenbetreuung	Technische Assistenz braucht technische Softwarekenntnisse und Kundenbetreuungskenntnisse	
A	3	25	Der tägliche Arbeitsalltag basiert auf Projektarbeit	Projektarbeit ist Alltag	K15 Positionen im CAFM Bereich - Lehrlinge - Juniortechniker - Seniortechniker - Projektleitung
A	3	26	Der Systemadministrator braucht Kenntnisse in hardware-, sicherheitstechnischen Belangen und Hosting	Systemadministrator braucht Hardware-, Sicherheitstechnik- und Hostingkenntnisse	
A	3	27	Die Tätigkeiten der Softwareentwickler und des Systemadministrators sind sehr spezifisch und können nicht von anderen übernommen werden	Tätigkeiten der Entwickler und des Administrators sind sehr spezifisch	
A	4	28	GF zuständig für Personalthemen	GF zuständig für Personalthemen	K16 Positionen im Software Bereich - Entwickler - CTO - Lead Consult / Projektleiter
A	5	29	Techniker bekommen bestimmte Projekte, die sie abarbeiten müssen	Techniker arbeiten an Projekten	
A	5	30	Früher war ein GF für den CAFM Bereich und der andere GF für den Softwarebereich zuständig, jetzt ist das anders, jetzt ist es projekt- oder kundenbedingt	Zuständigkeit der GF projekt- oder kundenspezifisch	
A	5	31	Product Owner macht fachliche Weiterentwicklung und Kundenbetreuung	Product Owner macht fachliche Weiterentwicklung und Kundenbetreuung	K17 Zwei Bereiche - Software - CAFM
A	6	32	Lead-Entwickler/CTO ist verantwortlich für technische Weiterentwicklungen	Lead-Entwickler/CTO macht technische Weiterentwicklung	
B	1	33	Es gibt Lehrlinge im Bereich der technischen Datenaufbereitung / CAD	Lehrling im Bereich Datenaufbereitung und CAD	
B	1	34	Es gibt Juniors im Bereich der technischen Datenaufbereitung / CAD, die keine leitende Verantwortung haben und Anweisungen, Arbeitseinteilungen und inhaltliche Vorgaben durch Vorgesetzte erhalten	Juniors im Bereich Datenaufbereitung und CAD haben keine leitende Verantwortung, bekommen Anweisungen, Arbeitseinteilung und inhaltliche Vorgaben durch Vorgesetzten	K18 Positionen im Software Bereich - Entwickler - CTO - Lead Consult / Projektleiter
B	1	35	Es gibt Seniors im Bereich der technischen Datenaufbereitung die Arbeitserfahrung oder eine akademische Ausbildung mitbringen, die Eigenverantwortung übernehmen und Kollegen koordinieren	Seniors im Bereich Datenaufbereitung mit akademischer Ausbildung oder Erfahrung übernehmen Eigenverantwortung und koordinieren Kollegen	

RED – Dimension Specialization / Division of Work – Part III					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
B	1	36	Die Projektleitungsebene führt eigenverantwortlich Projekte in den Bereichen Kosten, Termine und macht die inhaltliche und qualitative Abwicklung	Projektleitung führt Projekte in Bereichen Kosten, Termine, Inhalte, Qualität	K17 Zwei Geschäftsführer
B	1	37	Es gibt zwei Geschäftsführer, die sich die Agenden aufteilen	Zwei Geschäftsführer	K18 Juniortechniker
B	1	38	Es gibt einen CAFM und einen Software Bereich	Zwei Bereiche, Software und CAFM	- Datenaufbereitung und CAD - Keine leitende Verantwortung - Vorgaben durch Vorgesetzte
B	1	39	Im Softwarebereich gibt es Entwickler ohne Projektleitungsverantwortung	Entwickler ohne Projektleitungsverantwortung im Softwarebereich	K19 Seniortechniker
B	1	40	Es gibt einen Senior-Entwickler oder CTO, der inhaltliche Vorgaben und Architektur macht	CTO macht inhaltliche Vorgaben und Architektur	- Datenaufbereitung - Eigenverantwortliches Arbeiten - Koordination von Kollegen
B	1	41	Berater machen das Requirements Engineering, die mit Kunden Prozesse und Anforderungen entwickeln	Berater machen Requirements Engineering	K20 Projektleitung = Berater
B	1	42	Abwicklung von Projekten	Projektarbeit	- Projektführung hinsichtlich Kosten, Termine, Inhalte Qualität - Requirements Engineering
B	1	43	Berater macht gleichzeitig Projektleitung	Berater sind Projektleiter	
B	1	44	Im CAFM Bereich werden Kenntnisse im Bereich Haustechnik, Anlagentechnik und Technisches Zeichnen benötigt	CAFM Bereich erfordert Kenntnisse in Haustechnik, Anlagentechnik, Technischem Zeichnen	K21 Aufgaben CTO
B	2	45	Im Softwarebereich benötigen Entwickler fachliche Ausbildung in Programmiersprachen, Systemen und Prozessmanagement	Entwickler benötigen Ausbildung in Programmiersprachen, Systemen, Prozessmanagement	- Inhaltliche Vorgaben - Architektur
B	2	46	Berater im Softwarebereich benötigen Wissen im Prozessmanagement und ein grundlegendes Verständnis im Bereich Unternehmensführung	Berater im Softwarebereich brauchen Kenntnisse in Prozessmanagement und Unternehmensführung	K22 Arbeitsteilung basiert auf Projekten
B	3	47	Geschäftsführung ist zuständig für Unternehmensführung und strategische Themen	GF macht Unternehmensführung und Strategie	K23 Aufgaben der Geschäftsführung
B	4	48	PL ist inhaltlich fürs Projekt verantwortlich	PL verantwortlich für Projekthinhalte	- Unternehmensführung - Strategie - Gesamtverantwortung
B	4	49	Gesamtverantwortung liegt bei GF	GF hat Gesamtverantwortung	
B	11	50	Im Datenbereich gibt es keine klare Trennung zwischen operativen und projektleitenden Arbeiten, da Mitarbeiter teilweise beides machen	Keine klare Trennung zwischen operativen MA und PL im Datenbereich	
B	11	51	Im Softwarebereich gibt es eine klare Trennung zwischen operativ und Projektmanagement-Tätigkeiten, PM wird von Lead Consult und CTO gemacht	Klare Trennung zwischen operativen MA und PM, CTO und Lead Consult machen PM	
C	1	52	CTO ist zuständig für Software-Development Lead und Softwarearchitektur	CTO ist Development Lead und Softwarearchitekt	
C	1	53	Zwei Unternehmensbereiche existieren, einer ist verantwortlich für Gebäudedatenaufnahme und anderer für Software	Zwei Unternehmensbereiche, Datenaufnahme und Software	s.o.
C	1	54	Es gibt eine Position im Kundenkontakt, die sich um Kundenanforderungen, Requirements kümmert, diese ausarbeitet und mit den Entwicklern abstimmt	Position im Kundenkontakt kümmert sich um Requirements und Abstimmungen mit Entwicklern	s.o.
C	1	55	Softwareentwickler arbeiten Kundenanforderungen ab und in Software um	Entwickler setzen Kundenanforderungen um	s.o.

RED – Dimension Specialization / Division of Work – Part IV					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
C	1	56	CTO ist Softwarearchitekt, der sich um die Ausrichtung und Entwicklung der Produkte und der Technologie kümmert	CTO=Softwarearchitekt macht Produktentwicklung und Technologie	K24 Aufgaben CTO
C	2	57	Eine Position ist zuständig für die Infrastruktur des Rechenzentrums inklusiver Hardware, das Wiederherstellen von Daten, Backups	Position für Betreuung des Rechenzentrums vorhanden	- Softwarearchitektur - Produktentwicklung - Technologie - Technik - Softwareentwicklung - Teamleitung der Entwickler
C	2	58	Im Softwarebereich ist eine fachliche Ausbildung auf HTL oder Hochschuleniveau Voraussetzung	Softwarebereich erfordert fachliche HTL oder Hochschulekenntnisse	o Arbeitseinteilung o Koordination
C	4	59	Arbeit aufgeteilt in Projektgeschehen und interne Weiterentwicklung der Software	Aufteilung zwischen Projekten und Softwareweiterentwicklung	K25 Unterscheidung zwischen Projektarbeit und Softwareweiterentwicklung
C	5	60	Product Owner/A ist verantwortlich für Kundenkontakt	Product Owner macht Kundenkontakt	s.o.
C	6	61	Im Datenbereich gibt es ausgebildete Techniker und Lehrlinge	Datenbereich hat Techniker und Lehrlinge	s.o.
C	6	62	Techniker übertragen Daten/Pläne in das System	Techniker übertragen Daten ins System	s.o.
C	7	63	Product Owner/A ist verantwortlich für Projekte, Kundenkontakt, Anforderungen und die Projektorganisation	Product Owner macht Projekte, Kundenkontakt, Anforderungen, Projektorganisation	s.o.
C	7	64	CTO ist verantwortlich für Technik, Technologie, Softwareentwicklung	CTO zuständig für Technik, Technologie, Softwareentwicklung	K26 Position für Rechenzentrumbetreuung vorhanden
C	7-8	65	CTO führt das Entwicklerteam, hält diese hinsichtlich neuer Technologien aktuell, unterstützt bei Projekten, koordiniert Meetings, macht Arbeitseinteilung und Koordination	CTO ist Teamleiter der Entwickler, macht Arbeitseinteilung und Koordination, Unterstützung in Projekten	
C	8	66	Es gibt einen Entwickler dessen Arbeit aufgeteilt ist zwischen Softwareentwickler und Unterstützung des Rechenzentrums	Ein Entwickler aufgeteilt zwischen Softwareentwicklung und Rechenzentrum	
C	8	67	CAFM Techniker übernehmen inzwischen zum Teil auch schon PL-Aufgaben im Bereich Kundenbetreuung, CAFM-seitige Kundenanforderungen	CAFM Techniker machen teilweise Kundenbetreuung, CAFM-seitige Anforderungen	K27 Aufgaben CAFM Techniker
D	1	68	Unternehmens in zwei Unternehmensbereiche aufgeteilt: Datenaufbereitung im FM und Softwareentwicklung & Betrieb im FM	Zwei Unternehmensbereiche: Datenaufbereitung und Software	- Kundenbetreuung - CAFM Anforderungen
D	1	69	Datenbereich hat Lehrlinge in Ausbildung zum Technischen Zeichner	Datenbereich hat Lehrlinge und Technische Zeichner	s.o.
D	1	70	Datenbereich hat ausgebildete Technische Zeichner	Datenbereich hat Technische Zeichner	
D	1	71	Im Datenbereich ist die Voraussetzung der Mitarbeiter die Ausbildung zum technischen Zeichner	Ausbildung als Technischer Zeichner vorausgesetzt im Datenbereich	
D	1	72	Im Softwarebereich gibt es Softwareentwickler, Systemadministrator und die fachliche Leitung beim Kunden	Softwarebereich umfasst Entwickler, Systemadministrator und Kundenverantwortlicher	s.o.
D	1	73	Softwareentwickler benötigen hohe fachliche Qualifikationen und verschiedene Programmiersprachen	Entwickler brauchen fachliche Qualifikation und Programmiersprachen	
D	1	74	Im Softwarebereich werden auch Kenntnisse in Prozess- und Projektmanagement sowie im FM benötigt	Softwarebereich erfordert Kenntnisse in FM, Prozess-, Projektmanagement	
D	1	75	Im Softwarebereich haben die Mitarbeiter meistens einschlägiges Studium	MA im Softwarebereich haben Studium	
D	1	76	Systemadministrator benötigt Kenntnisse über den Betrieb eines Rechenzentrums und von Datenbanken	Systemadministrator braucht Kenntnisse über Rechenzentrumsbetrieb und Datenbanken	
D	1	77	Mitarbeiter arbeiten an und sind verschiedenen Projekten zugeteilt	Projektarbeit	s.o.

RED – Dimension Specialization / Division of Work – Part V					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
D	2	78	Im Softwarebereich gibt es eine Schlüsselperson (C=CTO) die für Softwareentwicklung und Technologie zuständig ist und eine Schlüsselperson (A=Product Owner) die für fachliche Weiterentwicklung und Kundenanforderungen zuständig ist	Zwei Schlüsselpersonen im Softwarebereich: CTO für Softwareentwicklung und Technologie, Product Owner für fachliche Weiterentwicklung und Kundenanforderungen	s.o.
D	3	79	CTO & Product Owner haben terminliche, qualitative Verantwortung inkl. terminliche Priorisierung	CTO & Product Owner haben terminliche, qualitative Verantwortung inkl. terminliche Priorisierung	K28 CTO und Product Owner verantwortlich für - Termine - Qualität - Priorisierung - Arbeitseinteilung - Operative Projektabwicklung - Informelle Mitarbeiterführung
D	3	80	GF hauptsächlich verantwortlich für kaufmännische Administration, Verantwortung und Akquisitionen	GF macht Administration, Akquisitionen und hat Verantwortung	
D	3	81	CTO & Product Owner sind verantwortlich für Ressourceneinteilung und Arbeitseinteilung	CTO & Product Owner machen Ressourcen- und Arbeitseinteilung	K29 Aufgaben der Geschäftsführung - Akquisitionen - Verantwortung - Strategie - Unternehmensführung
D	3	82	GF ist zuständig für strategische und unternehmerische Themen	GF zuständig strategische und unternehmerische Themen	
D	3	83	CTO & Product Owner sind verantwortlich für die operative Abwicklung aller Projekte	CTO & Product Owner machen operative Projektabwicklung	
D	3	84	Arbeitseinteilung in beiden Unternehmensbereichen erfolgt auf Basis von Projekten	Projektarbeit	s.o.
D	6	85	CEO B ist Lehrlingsbeauftragter	CEO B ist Lehrlingsbeauftragter	
D	6	86	CTO & Product Owner haben informelle Mitarbeiterführung	CTO & Product Owner haben informelle Mitarbeiterführung	
D	7	87	CEO A ist hauptsächlich für Softwarebereich zuständig und CEO B hauptsächlich für Datenbereich zuständig	CEO A zuständig für Softwarebereich, CEO B zuständig für Datenbereich	K30 Zuständigkeiten der Geschäftsführer - CEO A: Softwarebereich - CEO B: Datenbereich, Lehrlingsbeauftragter

RED – Dimension Specialization K' – Part I				
I	Kat		Generalisierung	Reduktion
A	K1	Zwei Unternehmensbereiche - Software - CAFM	Unternehmensbereiche: - Software - CAFM	K'1 Unternehmensbereiche - Software - CAFM
A	K2	Bereich Software umfasst - CTO - Entwickler - Product Owner - Technische Assistenz - Systemadministrator	Stellen im Softwarebereich: - CTO - Entwickler - Product Owner - Technische Assistenz - Systemadministrator	K'2 Stellingebilde im Unternehmen - 2 Geschäftsführer - Assistenz Software: - CTO - Entwickler - Product Owner - Technische Assistenz - Systemadministrator
A	K3	Bereich CAFM umfasst - Beratung und Projektleitung durch GF - Techniker - Lehrlinge	Stellen im CAFM-Bereich: - GF = Beratung und PL - Techniker - Lehrlinge	
A	K4	Aufgaben des Product Owner - Softwareimplementierung - Kundenberatung - Requirements Engineering - Kundenanpassungen - Projektmanagement - Fachliche Weiterentwicklung	Aufgaben Product Owner: - Projektabwicklung - Kundenbetreuung - Fachliche Weiterentwicklung	K'3 Aufgaben Product Owner - Projektabwicklung - Kundenbetreuung - Fachliche Weiterentwicklung - Arbeitseinteilung - Mitarbeiterführung
A	K5	Aufgaben der Assistenz der GF - Kaufmännische Themen - Unterstützung der GF	Aufgaben Assistenz der GF: - Kaufmännische Themen - -Assistenz	
A	K6	Aufgaben der Technischen Assistenz - Kundenbetreuung - Unterstützung bei Projekten	Aufgaben Technische Assistenz: - Kundenbetreuung - Projektmitarbeit	K'4 Aufgaben Assistenz der GF - Kaufmännische Themen - Assistenz
A	K7	Aufgaben Softwareentwickler - Weiterentwicklung Software - Umsetzung von Kundenanforderungen	Aufgaben Softwareentwickler - Softwareentwicklung - Umsetzung Kundenanforderungen	
A	K8	Aufgaben Systemadministratoren - Aufrechterhaltung des Softwarebetriebs	Aufgaben Systemadministrator - Softwarebetrieb	K'5 Aufgaben Technische Assistenz - Kundenbetreuung - Projektmitarbeit
A	K9	Aufgaben Techniker - Grafisches Zeichnen - CAD Planaufbereitung	Aufgaben Techniker - CAD Planaufbereitung	
A	K10	Aufgaben CTO - Technische Weiterentwicklung	Aufgaben CTO - Technische Weiterentwicklung	K'6 Aufgaben Softwareentwickler - Softwareentwicklung - Umsetzung Kundenanforderungen
A	K11	Arbeitsteilung nach Projekten	Projektarbeit	
A	K12	Aufgaben der Geschäftsführung - Beratung im CAFM Bereich über Datenaufbereitung, Prozesse, Implementierung - Personalthemen	Aufgaben der Geschäftsführung - CAFM Beratung - Personalthemen	K'7 Aufgaben Systemadministrator - Softwarebetrieb - Rechenzentrum
A	K13	Zuständigkeiten der Geschäftsführung sind projekt- und kundenspezifisch	Zuständigkeit der Geschäftsführung - Projektbasiert - Kundenbasiert	K'8 Aufgaben Techniker - CAD Planaufbereitung - Team Koordination durch Seniors - Kundenbetreuung - CAFM Anforderungen

RED – Dimension Specialization K' – Part II			
I	Kat	Generalisierung	Reduktion
B	K14	Zwei Bereiche - Software - CAFM	Unternehmensbereiche - Software - CAFM
B	K15	Positionen im CAFM Bereich - Lehrlinge - Juniortechniker - Seniortechniker - Projektleitung	Stellen im CAFM-Bereich - Lehrlinge - Juniortechniker - Seniortechniker - Projektleitung
B	K16	Positionen im Software Bereich - Entwickler - CTO - Lead Consult / Projektleiter	Positionen im Softwarebereich - Entwickler - CTO - Lead Consult / Projektleiter
B	K17	Zwei Geschäftsführer	Zwei Geschäftsführer
B	K18	Juniortechniker - Datenaufbereitung und CAD - Keine leitende Verantwortung - Vorgaben durch Vorgesetzte	Aufgaben Juniortechniker - Datenaufbereitung und CAD
B	K19	K19 Seniortechniker - Datenaufbereitung - Eigenverantwortliches Arbeiten - Koordination von Kollegen	Aufgaben Seniortechniker - Datenaufbereitung - Koordination von Kollegen
B	K20	Projektleitung = Berater - Projektführung hinsichtlich Kosten, Termine, Inhalte - Qualität - Requirements Engineering	Aufgaben Berater - Projektleitung - Requirements Engineering
B	K21	Aufgaben CTO - Inhaltliche Vorgaben - Architektur	Aufgaben CTO - Inhaltliche Vorgaben - Architektur
B	K22	Arbeitsteilung basiert auf Projekten	Projektarbeit
B	K23	Aufgaben der Geschäftsführung - Unternehmensführung - Strategie - Gesamtverantwortung	Aufgaben Geschäftsführung - Unternehmensführung - Strategie - Gesamtverantwortung
C	K24	Aufgaben CTO - Softwarearchitektur - Produktentwicklung - Technologie - Technik - Softwareentwicklung - Teamleitung der Entwickler - Arbeitseinteilung - Koordination	Aufgaben CTO - Architektur - Produktentwicklung - Technologie - Leitung Entwicklerteam
C	K25	Unterscheidung zwischen Projektarbeit und Softwareweiterentwicklung	Unterscheidung zwischen Projektarbeit und Weiterentwicklung
C	K26	Position für Rechenzentrumbetreuung vorhanden	Rechenzentrumbetreuung vorhanden
C	K27	Aufgaben CAFM Techniker - Kundenbetreuung - CAFM Anforderungen	Aufgaben CAFM Techniker - Kundenbetreuung - CAFM Anforderungen

RED – Dimension Specialization K' – Part III			
I	Kat	Generalisierung	Reduktion
D	K28	CTO und Product Owner verantwortlich für - Termine - Qualität - Priorisierung - Arbeitseinteilung - Operative Projektabwicklung - Informelle Mitarbeiterführung	Aufgaben CTO & Product Owner - Operative Projektabwicklung - Arbeitseinteilung - Mitarbeiterführung
D	K29	Aufgaben der Geschäftsführung - Akquisitionen - Verantwortung - Strategie - Unternehmensführung	Aufgaben der Geschäftsführung - Akquisitionen - Verantwortung - Strategie - Unternehmensführung
D	K30	Zuständigkeiten der Geschäftsführer - CEO A: Softwarebereich - CEO B: Datenbereich, Lehrlingsbeauftragter	Zuständigkeiten der Geschäftsführer - CEO A: Softwarebereich - CEO B: Datenbereich, Lehrlingsbeauftragter

RED – Dimension Coordination – Part I					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
A	2	1	Es ist nicht alles standardisiert	Keine durchgängige-Standardisierung	K1 Firmeninterne Vorschriften vorhanden über - Projektanlage - Stundenbuchungen - Rechnungslegung - Kostenabrechnung - Rechnungsfreigabe
A	2	2	Product Owner spricht sich mit anderen Entwicklern über die Anforderungsumsetzung ab	Abstimmungen zwischen Product Owner und Entwicklern	
A	3	3	Vorgaben/Rahmenbedingungen sind eher projektspezifisch	Projektspezifische Vorgaben	
A	3	4	Vorgaben/Rahmenbedingungen über Projektarbeit meistens aufgrund von Verträgen, durch Ausschreibungsbestimmungen oder von Kunden gewünschtes Prozedere	Vorgaben in Projekten durch Verträge, Ausschreibungen, Kundenwünsche	K2 Projekte haben Vorgaben durch - Verträge - Ausschreibungen - Kundenwünsche
A	3	5	Firmeninterne Vorschriften über Stundenabrechnungen und dass Projekte in Datenbanken angelegt werden	Firmeninterne Vorschriften über Stundenabrechnung und Projektanlage	K3 Abläufe - Intern keine Vorgaben - Manchmal durch Projektvorgaben geregelt - Terminlicher Ablauf normalerweise von Product Owner entschieden - Teilweise durch Ticketsystem vorgegeben
A	3	6	Obwohl versucht wird zu standardisieren, wird in Realität, wenn möglich davon abgewichen, möglich weil Mitarbeiter nahe aneinander sind, „es geht anders [...] deswegen machen wir es auch anders“	Abweichung von Standard wenn möglich	
A	3	7	Keine internen Verfahrensrichtlinien für Abläufe vorhanden	Keine internen Vorschriften über Abläufe	
A	4	8	Ob Abläufe geregelt sind oder nicht ist vom Projekt abhängig	Regelung von Abläufen ist projektspezifisch	
A	4	9	Terminliche Abläufe können sofern nicht vom Kunden vorgeschrieben vom Product Owner entschieden werden	Product Owner entscheidet über terminlichen Ablauf	
A	4	10	Der Terminplan kann und wird manchmal von der GF overruled, wenn Kunden spontane Aufträge haben und es sich dabei um Kunden handelt, die ruft technisch oder finanziell sehr wichtig sind	Terminplan manchmal wegen wichtigen Kunden von GF geändert	K4 Terminplan manchmal anlassbezogen von GF geändert
A	4	11	Im Arbeitsalltag gibt es ablauftechnisch keine Vorgaben	Keine Vorgaben zu Abläufen	
A	4	12	Terminlich sind die Mitarbeiter selbstverantwortlich	MA teilen Termine selbst ein	K5 MA koordinieren eigenständig ihre Termine
A	5	13	Es gibt keine standardisierten Abläufe	Keine standardisierten Abläufe	
A	5	14	Wenn es möglich ist vom Standard abzuweichen, dann wird davon abgewichen	Abweichung von Standard wenn möglich	K6 Regelmäßige Abstimmungen und Projektbesprechungen im Team ohne GF
A	5	15	Es gibt Vorgaben, Normen bezüglich Rechnungslegung	Vorgaben zu Rechnungslegung vorhanden	
A	5	16	Keine Standards, da jedes Projekt unterschiedlich ist	Keine Standards	
A	6	17	Kommunikation zwischen GF und Product Owner & Lead-Entwickler und dann weiter an andere Mitarbeiter	Kommunikationsfluss von GF über Product Owner & CTO an MA	K7 Kommunikationsfluss über 3 Ebenen: GF – Product Owner & CTO – Team
A	6	18	Es gibt ein Ticketsystem das in manchen Bereichen einen gewissen Ablauf hat/vorgibt	Ticketsystem gibt Ablauf teilweise vor	
A	6	19	Lead-Entwickler und Product Owner geben Mitarbeiter dann Anweisungen bzw. stimmen sich mit dem Team ab ohne GF	Kommunikation, Arbeitsanweisungen von Lead-Entwickler & Product Owner an MA, Abstimmung ohne GF	K8 CTO & Product Owner geben Arbeitsanweisungen an Team
A	6	20	Geschäftsführung und Mitarbeiter stimmen sich oft mündlich ab	Mündliche Abstimmung zwischen GF und MA	K9 Mündliche Abstimmungen
A	7	21	Es gibt Vorgaben wie man Stunden bucht oder Kosten abrechnet und Rechnungsfreigaben	Vorgaben zu Stundenbuchungen, Kostenabrechnung, Rechnungsfreigabe	
A	10	22	Teamintern gibt es oft Meetings oder fachliche Abstimmungen ohne GF	Oft fachliche Abstimmung im Team ohne GF	
A	11	23	Bei internen Projektbesprechungen sind meistens nur Abstimmungen zwischen Product Owner und involvierten Entwicklern	Projektbesprechungen zwischen Product Owner & Entwicklern	

RED – Dimension Coordination – Part II					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
A	11	24	Durch kleine Teamgröße, Abstimmungen auch oft von Tisch zu Tisch anstatt in geregelten Terminen	Oft spontane informelle Abstimmungen im Team	
B	2	25	Intern gibt es Projektmanagementsysteme wie Redmine und Slack, die die Abläufe, Aufträge oder Anweisungen vom Kunden und vereinzelt interne Projekte abbilden	Projektmanagementsysteme bilden Abläufe, Aufträge, Anweisungen ab	K10 Abläufe, Aufträge und Anweisungen sind in System abgebildet
B	2	26	Die Schritte einer Projektabwicklung/Projektabläufe aus Projektmanagementsicht sind in diesen Projektmanagement-Systemen abgebildet	Projektabläufe in Projektmanagementsystemen abgebildet	
B	2	27	Die Inhalte der Projekte sind immer unterschiedlich und hängen vom Kunden ab	Projekthinhalte immer kundenspezifisch	
B	2	28	Im operativen Arbeitsalltag gibt es keine strengen Vorschriften für Mitarbeiter	Keine Vorschriften zu operativer Arbeit	K 11 Keine Vorgaben zu operativer Arbeit
B	2	29	In Projektmanagementsystemen sind Eckpunkte und Mindestanforderung eines Prozesses definiert, also der wesentliche Ablauf eines Projekts, „großes ganzes Bild“	Eckpunkte über Projektablauf in Projektmanagementsystemen abgebildet	
B	2	30	Für die Schritte innerhalb dieses großen ganzen Bildes und deren Umsetzung gibt es keine detaillierten Vorgaben oder Richtlinien, Mitarbeiter sind frei	Innerhalb der Eckpunkte haben MA keine Vorgaben	
B	3	31	Obwohl es keine Ablaufvorschriften gibt, gibt es gewisse Best Practices oder Abläufe die sich mit der Zeit etabliert haben und zum Einsatz kommen	Etablierte Best Practices vorhanden	K 12 Best Practices vorhanden
B	3	32	Es passiert oft, dass etwas nicht funktioniert und dann Korrekturmaßnahmen getroffen werden	Reaktive Korrekturmaßnahmen	K 13 Reaktive gemeinsame Korrekturmaßnahmen bei Problem durch GF und PL
B	3	33	Häufig funktionieren die Abläufe gut ohne detaillierte Vorgaben	Keine detaillierten Vorgaben notwendig	
B	4	34	Wenn in einem Projekt Probleme auftreten wendet sich PL an die GF und es werden Maßnahmen zur Lösung getroffen	Reaktive Problemlösung durch PL und GF	
B	4	35	Bei Problemen wird gemeinsam abgestimmt wie gemeinsam weiter vorgegangen werden soll	Gemeinsame Problemlösung	
B	4	36	Im Softwarebereich finden Abstimmungen hauptsächlich zwischen den GFs und den zwei zentralen Ansprechpersonen, CTO und Lead Consultant, statt	Abstimmungen im Softwarebereich zwischen GF und CTO & Lead Consultant	K14 Abstimmungen im Softwarebereich zwischen GF und CTO & Lead Consultant
B	4	37	Im Datenbereich finden Abstimmungen zwischen GF und MA direkt statt	Direkte Abstimmungen im Datenbereich zwischen GF und allen MA	K15 Abstimmungen im Datenbereich direkt zwischen GF und allen MA
B	5	38	Arbeitsanweisungen sind zum Großteil mündlich im Jour Fixe, im Softwarebereich auch größtenteils über Slack, oder	Großteils mündliche Arbeitsanweisungen im Jour Fixe, im Softwarebereich auch über Slack	K16 Arbeitsanweisungen - Meistens mündlich - Teilweise über Slack
B	5	39	Bei heikleren Themen oder wenn man nicht am selben Ort sitzt manchmal auch schriftliche Kommunikation/Anweisungen	Anlassbezogen auch manchmal schriftliche Kommunikation	
B	6	40	Mehrheit der ausgesprochenen Arbeitsanweisungen sind mündlich	Mehrheitlich mündliche Arbeitsanweisungen	K17 Unternehmenshandbuch enthält die Themen - IT - Marketing - Personalverrechnung - Buchhaltung - Controlling
B	6	41	Im Unternehmenshandbuch von WHITE sind Themen wie IT, Marketing, Personalverrechnung, Buchhaltung, Controlling angeführt	UHB enthält Informationen über IT, Marketing, Personalverrechnung, Buchhaltung, Controlling	

RED – Dimension Coordination – Part III					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
B	10	42	Arbeitsplanung und Ressourcenplanung und -verteilung wird im Jour Fixe besprochen	Arbeitsplanung, Ressourcenplanung und -verteilung in Jour Fixe	K18 Arbeitsplanung und Ressourcenplanung in Jour Fixe
C	3	43	CTO bekommt kaum Arbeitsanweisungen, diese ergeben sich meistens aus den projektbezogenen Kundenanforderungen und internen Weiterentwicklungen	Tätigkeiten ergeben sich auf Anforderungen und Weiterentwicklungen, erhält sie nicht aktiv	K19 Tätigkeiten resultieren aus Kundenanforderungen und Weiterentwicklungen
C	3	44	Es gibt im Arbeitsalltag wenige Vorgaben	Kaum Vorgaben im Alltag	s.o.
C	3	45	Die vorhandenen Vorgaben hat sich das Team intern selbst gesetzt z.B. Kundenanforderungen werden in das Ticketsystem eingetragen	Team hat sich intern Vorgaben gesetzt	K20 Team hat sich intern Vorgaben gesetzt
C	3	46	Es gibt keine Richtlinien die Abläufe festlegen oder vorgeben	Keine vorgegeben Abläufe	s.o.
C	4	47	Es ist üblich sich im Team auszutauschen und zu reflektieren, woraus sich dann teaminterne Vorgangsweisen und Prozesse ergeben	Austausch im Team resultiert in gemeinsamer Vorgangsweise	K21 Austausch im Team resultiert in gemeinsamer Vorgangsweise
C	5	48	CTO stimmt sich mit GF über seine Tätigkeiten ab, das sind keine direkten Arbeitsanweisungen, sondern gemeinsame Abstimmungen	CTO stimmt Tätigkeiten gemeinschaftlich mit GF ab	K22 Tätigkeiten des CTO resultieren aus Abstimmung mit GF
C	7	49	Team setzt sich regelmäßig zusammen und tauscht sich aus	Regelmäßiger Austausch im Team	s.o.
C	8	50	CTO ist zuständig für die Arbeitseinteilung und Koordination der Tätigkeiten im Team	CTO macht Arbeitseinteilung und Koordination im Team	K23 CTO macht Arbeitseinteilung und Koordination im Team
C	8	51	Im Datenbereich haben Mitarbeiter auch große Handlungsspielräume	Kaum Vorgaben im Datenbereich	s.o.
C	8	52	CTO und Product Owner stimmen sich üblicherweise untereinander ab	Regelmäßige Abstimmung zwischen CTO & Product Owner	K24 Regelmäßige Abstimmungen zwischen CTO & Product Owner
C	8	53	CTO gibt Arbeitsanweisungen an Entwicklerteam weiter	CTO erteilt Team Arbeitsanweisungen	s.o.
C	9	54	Product Owner gibt gesamtem Entwicklerteam Projekttermine vor	Product Owner macht Terminvorgaben	s.o.
C	9	55	Entwickler machen sich Arbeiten selbst untereinander aus	Entwickler koordinieren Tätigkeiten unter sich	K25 Entwickler koordinieren Tätigkeiten unter sich
C	9	56	Product Owner gibt Arbeitsanweisungen an das Entwicklerteam	Product Owner erteilt Team Arbeitsanweisungen	s.o.
C	10	57	Abstimmungen des Entwicklerteams hauptsächlich mit CTO und Product Owner, kaum direkt mit der GF	Abstimmung zwischen CTO & Product Owner und Team ohne GF	s.o.
C	10	58	Es gibt ein jährliches Treffen in dem Ziele für das nächste Jahr vereinbart werden und die Erledigung der Themen des Vorjahrs besprochen werden	Jahresziele gemeinsam jährlich in Termin vereinbart	K26 Jahresziele werden jährlich vereinbart
C	13	59	Product Owner und CTO besprechen Themen mit der GF	Abstimmung zwischen GF und CTO & Product Owner	s.o.
C	13	60	Team stimmt sich untereinander ohne GF ab	Abstimmung im Team ohne GF	s.o.
C	13	61	CTO und Product Owner besprechen und planen gemeinsam mit GF im Jour Fixe	Gemeinsame Planung und Abstimmung zwischen CTO, Product Owner, GF in Jour Fixe	K27 Planung und Abstimmung durch CTO, Product Owner und GF im Jour Fixe
C	14	62	Es finden regelmäßige teaminterne Abstimmungen ohne GF statt	Regelmäßige teaminterne Abstimmungen ohne GF	s.o.
C	19	63	Es gibt teaminterne Besprechungen, in denen gemeinsam Arbeiten überprüft, durchgegangen, eingeteilt, die weitere Umsetzung oder Vorgangsweise besprochen werden	Teaminterne Besprechungen zur Kontrolle, Arbeitseinteilung, Vorgangsweise	K28 Teaminterne Besprechungen zur Kontrolle, Arbeitseinteilung, Vorgangsweise
D	1	64	Arbeitsorganisation ist selbstverantwortlich	Selbstverantwortliches Arbeiten	
D	1	65	Es gibt keine strengen Vorgaben	Keine strengen Vorgaben	s.o.
D	1	66	Es gibt Richtlinien über geregelte Arbeitszeiten, Arbeit wird aber selbst eingeteilt	Geregelte Arbeitszeiten, Selbstenteilung der Tätigkeiten	K29 Vorschriften zu Arbeitszeit, aber Selbstenteilung der Tätigkeiten
D	1	67	Wenige Vorgaben, da Fokus auf Erledigung der Arbeit gelegt wird	Wenige Vorgaben	s.o.

RED – Dimension Coordination – Part IV					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
D	1	68	Im Datenbereich erfolgt direkte Abstimmung zwischen GF und Mitarbeitern über Abläufe und Tätigkeiten im Jour Fixe	Abstimmung im Datenbereich über Abläufe und Tätigkeiten zwischen GF und MA im Jour Fixe	K30 Abläufe und Tätigkeiten in Datenbereich zwischen GF und MA in Jour Fixe abgestimmt
D	2	69	Im Softwarebereich finden Abstimmung / Entscheidungen zwischen GF und CTO & Product Owner im Jour Fixe statt	Abstimmung/Entscheidungen im Softwarebereich zwischen GF und CTO & Product Owner im Jour Fixe	K31 Abstimmungen im Softwarebereich zwischen GF und CTO & Product Owner im Jour Fixe
D	2	70	CTO & Product Owner übermitteln Informationen an das Team	CTO & Product Owner informieren Team	s.o.
D	2	71	Abläufe werden im Team vereinbart	Abläufe im Team vereinbart	K32 Abläufe im Team vereinbart
D	2	72	Keine strengen Richtlinien der Abläufe vorhanden	Keine Vorgaben zu Abläufen	s.o.
D	2	73	Keine standardisierten Abläufe in operativer Arbeit vorhanden	Keine standardisierten Abläufe in operativer Arbeit	s.o.
D	2	74	Im Datenbereich gibt es Richtlinien für das Berichtswesen	Vorgaben zu Berichtswesen im Datenbereich	K33 Vorgaben zu Berichtswesen und Datenaufbereitung
D	2	75	Im Datenbereich gibt es standardisierte Vorgaben zur Aufbereitung von Daten	Vorgaben zu Datenaufbereitung im Datenbereich	vorhanden
D	2	76	Kaufmännische Prozesse zum Umgang mit Rechnungen durch „4-Augen-Prinzip“ standardisiert	Kaufmännische Prozesse durch 4-Augen-Prinzip standardisiert	K34 Standardisierung der Kaufmännischen Prozesse durch 4-Augen-Prinzip
D	2	77	Grober Terminplan wird durch den Kunden vorgegeben	Kunde gibt groben Terminplan vor	K35 Kunde gibt groben Terminplan vor, innerhalb des Terminplans erfolgt flexible Abarbeitung
D	2	78	Abarbeitung innerhalb dieses Terminplans ist flexibel	Flexible Abarbeitung innerhalb des Terminplans	K36 Inhaltliche Vorgaben durch Leistungsbild
D	2	79	Es gibt inhaltliche Vorgaben durch das angebotene Leistungsbild	Inhaltliche Vorgaben durch Leistungsbild	s.o.
D	2	80	Es gibt keine Vorgaben zur Umsetzung des Leistungsbilds	Keine Vorgaben zu Umsetzung Leistungsbild	s.o.
D	2	81	Es gibt standardisierte Abläufe im Projekt die sich mit der Zeit etabliert haben, die aber nicht fix vorgeschrieben sind	Etablierte Best Practices vorhanden	s.o.
D	3	82	Arbeitseinteilung erfolgt durch CTO und Product Owner, unterstützt durch ein Ticketsystem	CTO & Product Owner machen Arbeitseinteilung auch via Ticketsystem	K37 Arbeitseinteilung durch CTO & Product Owner, auch via Ticketsystem
D	3	83	Beschlüsse zwischen GF & CTO & Product Owner in Jour Fixe getroffen	Beschlüsse durch GF mit CTO & Product Owner im Jour Fixe	
D	3	84	CTO & Product Owner kommunizieren Beschlüsse weiter an Team	CTO & Product Owner informieren Team	
D	3	85	Team tauscht sich aus	Austausch im Team	s.o.
D	3	86	Fachliche Arbeitsanweisungen von CTO & Product Owner an Team möglich	CTO & Product Owner haben Weisungsrecht an Team	s.o.
D	4	87	Im Datenbereich finden fachliche Arbeitsanweisungen hauptsächlich direkt zwischen GF und Mitarbeitern statt	Arbeitsanweisungen direkt von GF an MA im Datenbereich	K38 Arbeitsanweisungen im Datenbereich direkt von GF an MA
D	4	88	Im Datenbereich sind Weisungen von Technikern an Lehrlinge möglich, aber selten	Techniker haben Weisungsrecht an Lehrlinge	K39 Techniker geben Lehrlingen Arbeitsanweisungen
D	4	89	Arbeitsanweisungen hauptsächlich mündlich	Mündliche Arbeitsanweisungen	s.o.
D	6	90	Im Datenbereich erfolgt Arbeitseinteilung im Jour Fixe anhand eines gemeinsam bearbeiteten Dokuments	Arbeitseinteilung im Datenbereich im Jour Fixe via Dokument	K40 Arbeitseinteilung im Datenbereich durch ein Dokument im Jour Fixe
D	6	91	Regelmäßiger Austausch und Absprachen der Mitarbeiter unter sich im operativen Arbeitsalltag	Regelmäßiger Austausch im Team	s.o.
D	6	92	Im Softwarebereich gibt es täglichen Austausch in der Früh innerhalb des Teams	Täglicher Austausch im Team im Softwarebereich	s.o.

RED – Dimension Coordination K' – Part I			
I	Kat.	Generalisierung	Reduktion
A	K1	Firmeninterne Vorschriften vorhanden über - Projektanlage - Stundenbuchungen - Rechnungslegung - Kostenabrechnung - Rechnungsfreigabe	K'1 Koordination im Softwarebereich - Abstimmungen/Jour Fixe zwischen GF ↔ Product Owner & CTO bezüglich Arbeitsplanung, Ressourcenplanung, Tätigkeiten CTO - Best Practices - Interne Teamvorgaben - Arbeitsanweisungen von Product Owner & CTO ↔ Team mündlich oder via Slack - Regelmäßige Abstimmung von CTO & Product Owner mit Team über Projekte, Vorgangsweise, Arbeitseinteilung, Kontrolle - Arbeitseinteilung und Koordination durch CTO - Regelmäßige Abstimmungen zwischen CTO & Product Owner - Entwickler koordinieren Tätigkeiten unter sich
A	K2	Projekte haben Vorgaben durch - Verträge - Ausschreibungen - Kundenwünsche	
A	K3	Abläufe - Intern keine Vorgaben - Manchmal durch Projektvorgaben geregelt - Terminlicher Ablauf normalerweise von Product Owner entschieden - Teilweise durch Ticketsystem vorgegeben	
A	K4	Terminplan manchmal anlassbezogen von GF geändert	K'2 Koordination im Datenbereich - Best Practices - Abstimmungen/ Jour Fixe zwischen GF und MA über Arbeitsplanung, Tätigkeiten und Ressourcenplanung via Dokument - Arbeitsanweisungen von GF an MA, meistens mündlich - Arbeitsanweisungen von Technikern an Lehrlinge
A	K5	MA koordinieren eigenständig ihre Termine	
A	K6	Regelmäßige Abstimmungen und Projektbesprechungen im Team ohne GF	
A	K7	Kommunikationsfluss über 3 Ebenen: GF – Product Owner & CTO – Team	
A	K8	CTO & Product Owner geben Arbeitsanweisungen an Team	
A	K9	Mündliche Abstimmungen	
B	K10	Abläufe, Aufträge und Anweisungen sind in System abgebildet	
B	K11	Keine Vorgaben zu operativer Arbeit	
B	K12	Best Practices vorhanden	
B	K13	Reaktive gemeinsame Korrekturmaßnahmen bei Problem durch GF und PL	K'3 Vorgaben durch Systeme - Projektanlage - Abläufe, Aufträge und Anweisungen in Ticketsystem
B	K14	Abstimmungen im Softwarebereich zwischen GF und CTO & Lead Consultant	
B	K15	Abstimmungen im Datenbereich direkt zwischen GF und allen MA	
B	K16	Arbeitsanweisungen - Meistens mündlich - Teilweise über Slack	K'4 Interne Vorgaben - Administrative Prozesse im Unternehmenshandbuch - Arbeitszeit - Berichtswesen und Datenaufbereitung - 4-Augen-Prinzip - Inhaltliche Vorgaben durch Leistungsbild - Produktweiterentwicklung - Jahresziele
B	K17	Unternehmenshandbuch enthält die Themen - IT - Marketing - Personalverrechnung - Buchhaltung - Controlling	

RED – Dimension Coordination K' – Part II			
I	Kat.	Generalisierung	Reduktion
B	K18	Arbeitsplanung und Ressourcenplanung in Jour Fixe	K'5 Externe Vorgaben - Verträge - Ausschreibungen - Kundenanforderungen
C	K19	Tätigkeiten resultieren aus Kundenanforderungen und Weiterentwicklungen	
C	K20	Team hat sich intern Vorgaben gesetzt	
C	K21	Austausch im Team resultiert in gemeinsamer Vorgangsweise	K'6 Abläufe - Kundenwünsche - Interne Abläufe, Umsetzung der Tätigkeiten nicht festgelegt - Im Team vereinbart
C	K22	Tätigkeiten des CTO resultieren aus Abstimmung mit GF	
C	K23	CTO macht Arbeitseinteilung und Koordination im Team	
C	K24	Regelmäßige Abstimmungen zwischen CTO & Product Owner	K'7 Termine - Grober Terminplan durch Kunden - Projektermine von Product Owner - Anlassbezogene Terminplanänderung durch GF - MA koordinieren eigene Termine
C	K25	Entwickler koordinieren Tätigkeiten unter sich	
C	K26	Jahresziele werden jährlich vereinbart	
C	K27	Planung und Abstimmung durch CTO, Product Owner und GF im Jour Fixe	
C	K28	Teaminterne Besprechungen zur Kontrolle, Arbeitseinteilung, Vorgangsweise	K'8 Keine Vorgaben über Umsetzung operativer Arbeit
D	K29	Vorschriften zu Arbeitszeit, aber Selbsteinteilung der Tätigkeiten	
D	K30	Abläufe und Tätigkeiten in Datenbereich zwischen GF und MA in Jour Fixe abgestimmt	K'9 Reaktive Korrekturmaßnahmen
D	K31	Abstimmungen im Softwarebereich zwischen GF und CTO & Product Owner im Jour Fixe	
D	K32	Abläufe im Team vereinbart	
D	K33	Vorgaben zu Berichtswesen und Datenaufbereitung vorhanden	
D	K34	Standardisierung der Kaufmännischen Prozesse durch 4-Augen-Prinzip	
D	K35	Kunde gibt groben Terminplan vor, innerhalb des Terminplans erfolgt flexible Abarbeitung	
D	K36	Inhaltliche Vorgaben durch Leistungsbild	
D	K37	Arbeitseinteilung durch CTO & Product Owner, auch via Ticketsystem	
D	K38	Arbeitsanweisungen im Datenbereich direkt von GF an MA	
D	K39	Techniker geben Lehrlingen Arbeitsanweisungen	
D	K40	Arbeitseinteilung im Datenbereich durch ein Dokument im Jour Fixe	

RED – Dimension Configuration – Part I					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
A	1	1	Im Datenbereich sind Lehrlinge den Ausgelernten unterstellt, darüber gibt es den Projektleiter, der gleichzeitig der GF ist	Lehrlinge sind Technikern unterstellt, darüber ist PL=GF	K1 Ebenen im Datenbereich: - GF = PL - Techniker - Lehrlinge
A	6	2	Berichtslinien im Softwarebereich laufen von MA an CTO & Product Owner, dann weiter von den beiden an die GF	Berichtslinie im Softwarebereich: MA – CTO & Product Owner – GF	
A	6	3	Technische Themen werden von Team an CTO berichtet	Berichterstattung von technischen Themen: Team - CTO	K2 Berichtslinien im Softwarebereich: - GF - CTO & Product Owner - Team
A	6	4	Fachliche und kunden- und projektbezogene Themen werden an Product Owner berichtet	Berichterstattung von kunden- und projektbezogenen Themen: Team – Product Owner	K3 Berichtslinie in technischen Themen: Team – CTO K4 Berichtslinie in Projekt- oder Kundenthemen: Team – Product Owner
A	6	5	Im CAFM Bereich berichten alle MA direkt an die GF	Direkte Berichtslinie MA – GF im CAFM Bereich	K5 Berichtslinien im Datenbereich: MA – GF
A	6	6	Offiziell hat nur GF Weisungsrechte	Offizielle Weisungsrechte nur bei GF	K6 Offizielle Weisungsrechte nur bei GF
A	6	7	Inoffiziell haben CTO und Product Owner Weisungsrechte an das Team in ihren jeweiligen fachlichen Bereichen	Inoffizielle Weisungsrechte von CTO & Product Owner an Team	K7 Inoffizielle Weisungsrechte: CTO – Team Product Owner – Team
B	1	8	Lehrlinge im CAFM Bereich	Lehrlinge im CAFM Bereich	K8 Ebenen im Datenbereich: - 2 GF - Senior-Techniker - Junior-Techniker - Lehrlinge
B	1	9	Ausgelernte Lehrlinge oder Quereinsteiger sind „Juniors“ und haben keine leitende Verantwortung, und erhalten Arbeitseinteilung, Planung und inhaltliche Vorgaben von direktem Vorgesetzten	Junior Ebene ohne leitende Verantwortung, erhalten Anweisungen von Vorgesetztem	
B	1	10	Darüber Senior Ebene hat mehrjährige Erfahrung mit Eigenverantwortung, beinhaltet auch die Koordination von Kollegen	Darüber Senior Ebene mit Eigenverantwortung, Koordination von Kollegen	K9 Ebenen im Softwarebereich: - 2 GF - Projektleitung: CTO und Lead Consultant/Berater - Entwickler
B	1	11	Darüber Projektleitungsebene die eigenverantwortlich, kostentechnisch, terminlich, inhaltlich, qualitativ Projekte führt	Darüber Projektleitungsebene führt eigenverantwortlich Projekte	
B	1	12	Geschäftsführebene mit 2 GF	Geschäftsführebene mit 2 GF	K10 Berichtslinie im Datenbereich: MA – GF
B	1	13	Im Softwarebereich gibt es „klassische“ Entwickler ohne Projektleitungsverantwortung	Entwickler ohne Projektleitungsverantwortung	
B	1	14	Darüber Senior-Entwickler/ CTO der technische Leitung, Architektur und inhaltliche Vorgaben macht	Darüber Senior-Entwickler/CTO macht technische Leitung und Architektur	K11 Berichtslinien im Softwarebereich: CTO & Lead Consultant – GF
B	1	15	Berater im Requirements Engineering geht einher mit Projektleitung	Berater im Requirements Engineering macht Projektleitung	
B	4	16	PL berichten an GF	PL berichten an GF	K12 Arbeitsanweisungen: - Product Owner an Entwickler - Techniker an Lehrlinge - GF an alle - CTO an Entwicklerteam und Systemadministrator
B	4	17	Im Datenbereich Projektleitungsebene wenig vorhanden, daher berichten MA direkt an den GF	Keine Projektleitungsebene im Datenbereich, daher direkte Berichtslinie MA - GF	
B	4	18	Im Softwarebereich gibt es 2 Ansprechpartner, Lead Consultant und CTO, die berichten an die GF	Berichtslinie im Softwarebereich: Lead Consultant & CTO - GF	
C	7	19	Product Owner gibt Projektbeteiligten Arbeitsanweisungen was sie zu tun haben	Product Owner gibt Projektbeteiligten Arbeitsanweisungen	
C	8	20	Es gibt einen MA der für den Betrieb des Rechenzentrums verantwortlich ist, der direkt der GF unterstellt ist	Rechenzentrum-Verantwortlicher ist GF direkt unterstellt	

RED – Dimension Configuration – Part II					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
C	8	21	CAFM Techniker geben Lehrlingen Arbeitsanweisungen	CAFM Techniker geben Lehrlingen Arbeitsanweisungen	K13 Systemadministrator ist GF direkt unterstellt
C	8	22	GF gibt viele Arbeitsanweisungen	Arbeitsanweisungen durch GF	
C	8	23	CTO gibt Entwicklerteam Arbeitsanweisungen	CTO gibt Entwicklerteam Arbeitsanweisungen	s.o.
C	9	24	Product Owner/A gibt projektbezogene Arbeitsanweisungen an Entwickler	Product Owner gibt Entwicklern projektbezogene Arbeitsanweisungen	
C	9	25	CTO hat Weisungsrecht an Entwicklerteam	CTO hat Weisungsrecht an Entwicklerteam	s.o.
C	9	26	Systemadministrator bekommt Anweisungen direkt von GF oder teilweise auch vom CTO	Anweisungen an Systemadministrator direkt von GF oder von CTO	
C	9	27	Berichtslinie läuft von CTO und Product Owner an die GF	Berichtslinie: CTO & Product Owner - GF	s.o.
C	10	28	MA berichten an CTO und Product Owner, kaum an GF	Berichtslinie: MA - CTO & Product Owner	
D	3	29	Berichtslinien/Kommunikation laufen vom Team an CTO & Product Owner und diese beiden tragen dann an GF weiter und vice versa	Berichtslinie und Kommunikation: Team – CTO & Product Owner - GF	s.o.
D	3	30	CTO & Product Owner geben fachliche Arbeitsanweisungen an Team	CTO & Product Owner geben Team Arbeitsanweisungen	
D	3	31	Nur CTO & Product Owner haben Weisungsrechte, sonst keiner	Nur CTO & Product Owner haben Weisungsrechte	K14 Nur GF, CTO und Product Owner haben Weisungsrechte
D	4	32	Im Datenbereich kommen fachliche Weisungen hauptsächlich direkt vom GF	Weisungen im Datenbereich direkt vom GF	K15 Arbeitsanweisungen im Datenbereich direkt von GF - MA
D	4	33	Im Datenbereich gibt es GF, Techniker und Lehrlinge	Im Datenbereich gibt es GF, Techniker und Lehrlinge	
D	4	34	Operative oder fachliche Weisungen von Technikern an Lehrlinge möglich, aber sehr bedingt	Operative oder fachliche Weisungen von Technikern an Lehrlinge	s.o.
D	6	35	Im Datenbereich direkte Kommunikation zwischen MA und GF	Im Datenbereich direkte Kommunikation zwischen MA und GF	s.o.
D	6	36	Im Softwarebereich: Kommunikation von Team an CTO & Product Owner und von den beiden an GF	Kommunikation im Softwarebereich: Team - CTO & Product Owner - GF	s.o.
D	6	37	CTO & Product Owner haben informelle Mitarbeiterführung	CTO & Product Owner haben informelle Mitarbeiterführung	
D	7	38	CEO A ist hauptsächlich für Softwarebereich zuständig und CEO B hauptsächlich für Datenbereich zuständig	CEO A zuständig für Softwarebereich, CEO B zuständig für Datenbereich	K16 Zuständigkeiten der GF: - CEO A für Softwarebereich - CEO B Datenbereich

RED – Dimension Configuration K'				
I	Kat.		Generalisierung	Reduktion
A	K1	Ebenen im Datenbereich: - GF = PL - Techniker - Lehrlinge	Ebenen im Datenbereich: - GF = PL - Techniker - ~~Lehrlinge~~	K'1 Ebenen im Datenbereich - CEO B - Senior-Techniker - Junior-Techniker - Lehrlinge
A	K2	Berichtslinien im Softwarebereich: - GF - CTO & Product Owner - Team	Berichtslinien im Softwarebereich: - GF - CTO & Product Owner - Team	
A	K3	Berichtslinie in technischen Themen: Team – CTO	Technische Berichtslinie: Team – CTO	
A	K4	Berichtslinie in Projekt- oder Kundenthemen: Team – Product Owner	Projekt/Kunden-Berichtslinie: Team – Product Owner	K'2 Ebenen im Softwarebereich - CEO A - CTO / Product Owner / Systemadministrator - Entwickler
A	K5	Berichtslinien im Datenbereich: MA – GF	Datenbereich Berichtslinie: MA – GF	
A	K6	Offizielle Weisungsrechte nur bei GF	GF hat Weisungsrecht	
A	K7	Inoffizielle Weisungsrechte: - CTO – Team - Product Owner – Team	Weisungsrechte von CTO & Product Owner – Team	K'3 Weisungsrechte - GF an alle Software - Product Owner an Team - CTO an Team & Systemadministrator Daten - Techniker an Lehrlinge
B	K8	Ebenen im Datenbereich: - 2 GF - Senior-Techniker - Junior-Techniker - Lehrlinge	Ebenen im Datenbereich - GF - Senior-Techniker - Junior-Techniker - Lehrlinge	
B	K9	Ebenen im Softwarebereich: - 2 GF - Projektleitung: CTO und Lead Consult/Berater - Entwickler	Ebenen im Softwarebereich - 2 GF - CTO und Lead Consult/Berater - ~~Entwickler~~	
B	K10	Berichtslinie im Datenbereich: MA – GF	Datenbereich Berichtslinie: MA – GF	K'4 Berichtslinie Software - GF - CTO & Product Owner - Team
B	K11	Berichtslinien im Softwarebereich: - CTO & Lead Consultant – GF	Software-Berichtslinien: CTO & Lead Consultant – GF	
C	K12	Arbeitsanweisungen - Product Owner an Entwickler - Techniker an Lehrlinge - GF an alle - CTO an Entwicklerteam und Systemadministrator	Weisungsrechte: - Product Owner an Entwickler - Techniker an Lehrlinge - GF an alle - CTO an Entwicklerteam und Systemadministrator	
C	K13	Systemadministrator ist GF direkt unterstellt	Systemadministrator ist GF direkt unterstellt	K'5 Berichtslinie Daten - GF - MA
D	K14	Nur GF, CTO und Products Owner haben Weisungsrechte	GF, CTO und Products Owner haben Weisungsrechte	
D	K15	Arbeitsanweisungen im Datenbereich direkt von GF - MA	Datenbereich: Arbeitsanweisungen von GF - MA	
D	K16	Zuständigkeiten der GF - CEO A für Softwarebereich - CEO B Datenbereich	Zuständigkeiten der GF - CEO A: Software - CEO B: Daten	

RED – Dimension Delegation – Part I					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
A	4	1	Terminlichen Themen werden selbstverantwortlich entschieden	Selbstverantwortung bei terminlichen Themen	K1 Entscheidungskompetenz der MA: - Terminliche Organisation - Fachliche Themen - Inhaltliche Themen - Einbeziehen der GF in diesen Themen
A	4	2	Kostentechnische Grenzen gegeben bei Angeboten, Bestellungen, Rechnungen, die von GF freigegeben werden müssen ab EUR 20.000, ansonsten frei in Entscheidungsfindung	Ab EUR 20.000,- ist bei Angeboten, Bestellungen, Rechnungen GF Freigabe nötig	
A	4	3	Bezieht GF mit ein, wenn A nein sagen will, aber Kunde besteht darauf, besonders bei wichtigen Kunden	Einbeziehen der GF bei Meinungsunterschieden mit Kunden	
A	4	4	Bezieht GF bei Eskalationsprojekten mit ein	Einbeziehen der GF bei Eskalationen	
A	4	5	Kann selber entscheiden wann die Geschäftsführung miteinbezogen wird	Einbeziehen der GF kann selber entschieden werden	K2 Einbeziehen der GF bei - Hohem Risiko - Projekteskalation - Meinungsunterschiede mit Kunden - Eigenentwicklungen
A	4	6	Personalentscheidungen laufen immer über die Geschäftsführung	GF macht Personalentscheidungen	
A	4	7	Einbeziehen der Geschäftsführung bei hohem Risiko, wie beispielsweise Eigenentwicklungen hinter denen hoher Aufwand steht	Einbeziehen der GF bei hohem Risiko z.B. Eigenentwicklungen	
A	5	8	Entscheidung der Geschäftsführung erforderlich bei gewissem Eurowert, hohem Risiko, A hat andere Meinung als Kunde und Personalentscheidungen, Bestellungen	Einbeziehen der GF ab Kostengrenze, bei hohem Risiko, Meinungsunterschieden, Personalentscheidungen, Bestellungen	K3 Entscheidungen durch die GF bei - Kostengrenze 20.000 EUR bei Angeboten, Bestellungen, Rechnungen - Personalentscheidungen
A	5	9	Fachliche und inhaltliche Entscheidungen werden zum Großteil selbst getroffen	Fachliche und inhaltliche Entscheidungen werden selbst getroffen	
A	5	10	Nur interne, z.B. interne Neuentwicklungen die noch nicht an Kunden gehen, oder risikobehaftete Themen werden rückgesprochen mit GF	Rücksprache mit GF bei Neuentwicklungen oder Risiko	
A	5	11	Aufteilung der Entscheidungen zwischen den beiden Geschäftsführern früher fachlich in CAFM & Software; jetzt basierend auf Projekten und Kunden	Zuständigkeiten der GF ist projekt- und kundenbasiert	K4 Verteilung der Entscheidungskompetenz zwischen Geschäftsführern ist projekt- und kundenbasiert
A	5	12	Generell hohes Mitsprache- & Einspruchsrecht von Mitarbeitern	Hohes Mitsprache- & Einspruchsrecht der MA	K5 Hohes MA Mitsprache- & Einspruchsrecht
A	5	13	Verantwortung für eigene Entscheidungen als Resultat	Eigenverantwortung für Entscheidungen	
A	5	14	Entscheidungen zur fachlichen Weiterentwicklung und Kundenbetreuung liegen bei A	Product Owner hat Entscheidungskompetenz über fachliche Weiterentwicklung, Kundenbetreuung	K6 Entscheidungskompetenz Product Owner - Fachliche Weiterentwicklung - Kundenbetreuung
A	6	15	Entscheidungskompetenz über technische Weiterentwicklung bei Kollege [C]	CTO hat Entscheidungskompetenz über technische Weiterentwicklung	K7 Entscheidungskompetenz CTO - Technische Weiterentwicklung
B	3	16	Technische, inhaltliche Entscheidungen werden größtenteils auf Teamebene getroffen	Technische, inhaltliche Entscheidungen auf Teamebene	K8 Entscheidungen im Team - Technische Themen - Inhaltliche Themen
B	3	17	Bei strategischen oder tiefgreifenden Entscheidungen wendet sich Teamebene anlassbezogen von selbst an GF	Team wendet sich bei strategischen oder tiefgreifenden Entscheidungen an GF	
B	3	18	Projektentscheidungen über inhaltliche Umsetzung größtenteils von Team getroffen ohne GF	Inhaltliche Projektentscheidungen durch Team	K9 Entscheidung durch GF - Strategie - Finale Entscheidungen, wenn kein Konsens vorhanden
B	3	19	Strategische Entscheidungen über Unternehmensführung laufen alle über GF	Strategische Entscheidungen trifft GF	
B	3	20	Interne Entscheidungen über Ressourcen meist gemeinsam von GF & Team getroffen	Ressourcenentscheidungen treffen GF & Team gemeinsam	K10 Gemeinsame Entscheidungen von GF & Team über - Ressourcen - Taktische Themen
B	3	21	Entscheidungen über interne Entwicklungsprojekte abwechselnd von Team, GF oder gemeinsam getroffen	Entscheidungen über Entwicklungsprojekte abwechselnd von Team, GF oder gemeinsam	
B	3	22	Strategische Entscheidungen werden nur von GF getroffen	Strategische Entscheidungen trifft GF	K11 Entscheidungen über Entwicklungsprojekte abwechselnd von Team, GF oder gemeinsam

RED – Dimension Delegation – Part II					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
B	3	23	Taktische Entscheidungen treffen Team und GF gemeinsam	Taktische Entscheidungen treffen Team & GF gemeinsam	
B	3	24	Operative Entscheidungen größtenteils von Team getroffen	Operative Entscheidungen trifft Team	
B	3	25	GF nimmt Feedback von Mitarbeitern sehr ernst und hört deren Seite an	Feedback von MA wichtig	K12 Feedback von MA wichtig
B	3	26	Wenn kein Konsens vorhanden, müssen finale Entscheidungen von GF getroffen werden	Wenn kein Konsens, finale Entscheidungen durch GF	
C	4	27	CTO trifft Entscheidungen über Technologie und Softwarearchitektur	CTO hat Entscheidungskompetenz über Technologie und Softwarearchitektur	K13 Entscheidungskompetenz CTO - Technologie - Softwarearchitektur
C	4	28	CTO ist involviert in Personalentscheidungen	CTO in Personalentscheidungen involviert	K14 CTO in Personalentscheidungen involviert
C	5	29	CTO kann selber entscheiden wann GF miteinbezogen wird	Einbeziehen der GF kann selber entschieden werden	s.o.
C	5	30	Product Owner/ A trifft kundenbezogene Entscheidungen	Product Owner trifft kundenbezogene Entscheidungen	s.o.
C	5	31	Bei finanziellen Entscheidungen ist GF eingebunden	Einbindung der GF bei finanziellen Entscheidungen	K15 Einbinden der GF bei finanziellen Entscheidungen
C	5	32	Es gibt aber keine offiziellen definierten Regelungen & Eurowerte	Keine offiziellen Regelungen & Eurowerte	K16 Keine offiziellen Regelungen & Eurowerte
C	5	33	Mitarbeiter werden angeregt ihre Meinung zu sagen	Mitsprache der MA wird gefördert	K17 Mitsprache der MA wird gefördert
C	5	34	Einspruch von MA wird ernst genommen und großen Einfluss	Feedback von MA wichtig	s.o.
C	5	35	GF hat offenes Ohr für Mitsprache	GF offen für Mitsprache	
C	9	36	Product Owner/A trifft Entscheidungen in Projekttiteln	Product Owner trifft Projektentscheidungen	K18 Product Owner trifft Projektentscheidungen
C	9	37	CTO trifft Entscheidungen bezüglich Technologie	CTO trifft Technologieentscheidungen	
D	2	38	CTO/C trifft technische und fachliche Entscheidungen in Bereichen Softwareentwicklung und Technologie	CTO trifft Entscheidungen über Softwareentwicklung und Technologie	s.o.
D	2	39	Product Owner/A trifft technische und fachliche Entscheidungen in Bereichen fachliche Weiterentwicklung und Kundenanforderungen	Product Owner trifft Entscheidungen über fachliche Weiterentwicklung und Kundenanforderungen	s.o.
D	3	40	CTO & Product Owner treffen terminliche und qualitative Entscheidungen	CTO & Product Owner treffen Entscheidungen über Termine, Qualität	
D	3	41	Bei Entscheidungen über Auftragsabweichungen bei Beträgen ab EUR 5.000 oder 4 Wochen Verzug wird GF miteingebunden	Einbindung der GF bei Auftragsabweichung ab EUR 5.000 oder 4 Wochen Verzug	K19 Einbindung der GF bei Auftragsabweichung ab 5.000 EUR oder 4 Wochen Verzug
D	3	42	CTO & Product Owner binden GF von alleine ein wenn sie sich unsicher fühlen	Einbinden der GF durch CTO & Product Owner bei Bedarf	s.o.
D	3	43	GF trifft Entscheidungen über Administration und Akquisitionen	GF trifft Entscheidungen über Administration und Akquisitionen	
D	3	44	Entscheidungen über Arbeitseinteilung werden von CTO & Product Owner getroffen	CTO & Product Owner treffen Entscheidungen über Arbeitseinteilung	K20 Entscheidungen von CTO & Product Owner über - Termine - Qualität - Arbeitseinteilung - Kaufmännisches bis 5.000 EUR
D	3	45	CTO & Product Owner treffen kaufmännische Entscheidungen bis zu EUR 5.000	CTO & Product Owner treffen kaufmännische Entscheidungen bis zu EUR 5.000	
D	3	46	Meinungen der Mitarbeiter werden in die operativen Entscheidungen einbezogen	Einbeziehen der MA in operative Entscheidungen	K21 Einbeziehen der MA in operative Entscheidungen
D	3	47	Strategische und unternehmerische Entscheidungen werden von der GF getroffen	GF trifft strategische und unternehmerische Entscheidungen, wenn möglich Einbeziehen der MA	K22 Entscheidungen durch GF bei - Administration - Akquisition - Dienstverträge - Unternehmensführung - Strategie
D	3	48	Dienstvertragliche Entscheidungen werden von GF getroffen	GF trifft dienstvertragliche Entscheidungen	
D	3	49	Im Datenbereich werden Entscheidungen nur vom GF getroffen	Entscheidungen im Datenbereich nur von GF	K23 Entscheidungen im Datenbereich nur durch GF

RED – Dimension Delegation K' – Part I				
I	Kat.		Generalisierung	Reduktion
A	K1	Entscheidungskompetenz der MA: - Terminliche Organisation - Fachliche Themen - Inhaltliche Themen - Einbeziehen der GF in diesen Themen	Entscheidungskompetenz der MA - Terminliche Organisation - Fachliche Inhalte	K'1 Entscheidungskompetenz der MA - Terminliche Organisation - Fachliche Inhalte
A	K2	Einbeziehen der GF bei - Hohem Risiko - Projekteskalation - Meinungsunterschiede mit Kunden - Eigenentwicklungen	Einbeziehen der GF bei - Risiko - Eskalation - Meinungsunterschieden - Eigenentwicklungen	K'2 Gemeinsame Entscheidungen zwischen GF und CTO & Product Owner bei - Risiko - Eskalation - Meinungsunterschieden - Eigenentwicklungen - Ressourcen - Taktische Themen - Finanzielle Themen - Abweichungen von EUR 5.000 - 4 Wochen Verzug
A	K3	Entscheidungen durch die GF bei - Kostengrenze 20.000 EUR bei Angeboten, Bestellungen, Rechnungen - Personalentscheidungen	Entscheidungen durch GF bei - Ab 20.000 EUR - Personal	
A	K4	Verteilung der Entscheidungskompetenz zwischen Geschäftsführern ist projekt- und kundenbasiert	Entscheidungskompetenz zwischen Geschäftsführern verteilt nach Projekten und Kunden	
A	K5	Hohes MA Mitsprache- & Einspruchsrecht	Hohes Mitsprache- & Einspruchsrecht	
A	K6	Entscheidungskompetenz Product Owner - Fachliche Weiterentwicklung - Kundenbetreuung	Entscheidungskompetenz Product Owner - Fachlich - Kunden	K'3 Entscheidungskompetenzen der GF - Unterteilung zwischen beiden Geschäftsführern nach Projekten und Kunden - Ab EUR 20.000 - Personal - Strategie - Finale Entscheidungen, wenn kein Konsens vorhanden - Administration - Akquisition - Dienstverträge - Unternehmensführung
A	K7	Entscheidungskompetenz CTO - Technische Weiterentwicklung	Entscheidungskompetenz CTO - Technisch	
B	K8	Entscheidungen im Team - Technische Themen - Inhaltliche Themen	Entscheidungen im Team - Technische Themen - Inhaltliche Themen	
B	K9	Entscheidung durch GF - Strategie - Finale Entscheidungen, wenn kein Konsens vorhanden	Entscheidung durch GF - Strategie - Finale Entscheidungen, wenn kein Konsens	
B	K10	Gemeinsame Entscheidungen von GF & Team über - Ressourcen - Taktische Themen	Gemeinsame Entscheidungen von GF & Team über - Ressourcen - Taktische Themen	K'4 Hohes Mitsprache- & Einspruchsrecht der Mitarbeiter
B	K11	Entscheidungen über Entwicklungsprojekte abwechselnd von Team, GF oder gemeinsam	Entscheidungen über Entwicklungsprojekte abwechselnd von Team, GF oder gemeinsam	K'5 Entscheidungskompetenz Product Owner - Fachlich - Kunden - Projekte - Arbeitseinteilung - Kaufmännisches bis EUR 5.000
B	K12	Feedback von MA wichtig	Feedback von MA wichtig	
C	K13	Entscheidungskompetenz CTO - Technologie - Softwarearchitektur	Entscheidungskompetenz CTO - Technologie - Softwarearchitektur	K'6 Entscheidungskompetenz CTO - Technologie - Architektur - Projektentwicklung - Arbeitseinteilung - Kaufmännisches bis EUR 5.000 - Involviert in Personalthemen
C	K14	CTO in Personalentscheidungen involviert	CTO in Personalentscheidungen involviert	
C	K15	Einbinden der GF bei finanziellen Entscheidungen	Einbinden der GF bei finanziellen Entscheidungen	
C	K16	Keine offiziellen Regelungen & Eurowerte	Keine offiziellen Regelungen	
C	K17	Mitsprache der MA wird gefördert	Mitsprache der MA gefördert	
C	K18	Product Owner trifft Projektentscheidungen	Product Owner trifft Projektentscheidungen	

RED – Dimension Delegation K' – Part II				
I	Kat.		Generalisierung	Reduktion
D	K19	Einbindung der GF bei Auftragsabweichung ab 5.000 EUR oder 4 Wochen Verzug	Einbindung der GF bei Abweichung ab 5.000 EUR oder 4 Wochen Verzug	K'7 Laut C Keine offiziellen Regelungen
D	K20	Entscheidungen von CTO & Product Owner über - Termine - Qualität - Arbeitseinteilung - Kaufmännisches bis 5.000 EUR	Entscheidungen von CTO & Product Owner über - Projektabwicklung - Arbeitseinteilung - Kaufmännisches bis 5.000 EUR	K'8 Entscheidungskompetenzen im Datenbereich nur bei GF
D	K21	Einbeziehen der MA in operative Entscheidungen	Einbeziehen der MA in operative Entscheidungen	
D	K22	Entscheidungen durch GF bei - Administration - Akquisition - Dienstverträge - Unternehmensführung - Strategie	Entscheidungen durch GF bei - Administration - Akquisition - Dienstverträge - Unternehmensführung - Strategie	
D	K23	Entscheidungen im Datenbereich nur durch GF	Entscheidungen im Datenbereich nur durch GF	

RED – Dimension Formalization – Part I					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
A	3	1	Große Projekte werden in Datenbank angelegt	Anlage von großen Projekten in Datenbank	K1 Anlage von Projekten in Datenbank
A	3	2	Keine Verfahrensrichtlinien vorhanden	Keine Verfahrensrichtlinien	K2 Keine Verfahrensrichtlinien
A	6	3	Im Datenbereich gibt es ein Excel-Dokument im Jour Fixe als Statusbericht	Excel-Dokument als Statusbericht im Datenbereich	K3 Excel-Dokument als Statusbericht im Datenbereich
A	6	4	Es gibt MA denen schriftliche Kommunikation wichtig ist	Manchen MA ist schriftliche Kommunikation wichtig	
A	6	5	GF verschriftlicht grundsätzlich nicht	GF verschriftlicht nicht	
A	6	6	Generell wenig interne Verschriftlichung	Wenig interne Verschriftlichung	K4 Wenig interne Verschriftlichung
A	7	7	Es gibt eine Lehrlingsbeschreibung und eine Entwicklerbeschreibung, sonst keine	2 Stellenbeschreibungen vorhanden: Lehrling, Entwickler	K5 2 Stellenbeschreibungen - Lehrling - Entwickler
A	7	8	Administrative Prozesse durch WHITE verschriftlicht z.B. Stundenbuchung, Kostenabrechnung, Rechnungsfreigabe	Administrative Prozesse durch WHITE verschriftlicht	K6 Administrative Prozesse durch WHITE verschriftlicht
A	7	9	Früher gab es mal ein Dokument über „Do's & Don'ts“, jetzt aber nicht mehr in Verwendung	Dokument Do's & Don'ts vorhanden, nicht mehr in Verwendung	K7 Dokument Do's & Don'ts vorhanden, nicht mehr in Verwendung
A	7	10	Verschriftlichung nach extern wichtig, erfolgt aber noch nicht ausreichend	Verschriftlichung nach extern wichtig	K8 Verschriftlichung nach extern
A	7	11	Wenig interne Verschriftlichung	Wenig interne Verschriftlichung	
B	2	12	In Projektmanagement Systemen wie Redmine und Slack sind Aufträge, Arbeitsaufträge/Anweisungen, grundlegende Projektablauf abgebildet	Aufträge, Arbeitsaufträge, Projektablauf in System abgebildet	K9 Abbildung von Aufträgen, Arbeitsaufträgen, Ablauf, Basisprozessen eines Projekts in System
B	2	13	In Redmine und Slack sind Basisprozesse inkl. Angebotslegung, Anlage eines Projekts, Projektschritte, Umsetzung, Qualitätssicherung, Freigabe, Abrechnung abgebildet	In Systemen sind Basisprozesse eines Projekts abgebildet	
B	2	14	Keine Verfahrensanweisungen oder Detailbeschreibungen für Arbeitsschritte vorhanden	Keine detaillierten Verfahrensanweisungen	K10 Keine Verfahrensanweisungen
B	4	15	Abnahmen, Beauftragungen, Leistungsänderungen müssen verschriftlicht werden	Verschriftlichung von Abnahmen, Beauftragungen, Leistungsänderungen	K11 Verschriftlichung von - Abnahmen - Beauftragungen - Leistungsänderungen - Externer Kommunikation im Datenbereich - Zeitaufzeichnung
B	5	16	Kommunikation mit extern muss im Datenbereich verschriftlicht werden	Verschriftlichung von externer Kommunikation im Datenbereich	K12 Weniger Verschriftlichung von externer Kommunikation im Softwarebereich, abhängig von Kunden
B	5	17	Im Softwarebereich ist Verschriftlichung von Kommunikation mit extern weniger wichtig, hängt von Kunden ab	Verschriftlichung von externer Kommunikation im Softwarebereich von Kunden abhängig	
B	5	18	Leistungsänderungen müssen dokumentiert werden	Verschriftlichung von Leistungsänderungen	
B	5	19	Verschriftlichung mit extern ist im Softwarebereich weniger intensiv als im Datenbereich	Weniger Verschriftlichung von externer Kommunikation im Softwarebereich	
B	5	20	Verschriftlichte Kommunikation mit Kunden ist wichtig	Verschriftlichung von Kundenkommunikation wichtig	
B	5	21	Im Softwarebereich wird viel über Slack kommuniziert	Kommunikation im Softwarebereich oft über Slack	K13 Kommunikation im Softwarebereich oft über Slack
B	5	22	Im Jour Fixe im Softwarebereich führt jeder ein eigenes rudimentäres Protokoll	Jeder führt eigenes Jour Fixe-Protokoll im Softwarebereich	K14 Jour Fixe Protokolle vorhanden
B	5	23	Im Jour Fixe im Datenbereich gibt es eine zentrale Tabelle in Microsoft Teams in der Arbeitsplanung und -abwicklung dokumentiert werden	Gemeinsame Tabelle zur Arbeitsplanung im Datenbereich Jour Fixe	K15 Arbeitsplanung als Tabelle im Datenbereich

RED – Dimension Formalization – Part II					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
B	5	24	Intern wird generell wenig verschriftlicht	Wenig interne Verschriftlichung	K16 Wenig interne Verschriftlichung
B	6	25	Arbeitsanweisungen nur selten schriftlich	Arbeitsanweisungen selten schriftlich	K17 Arbeitsanweisungen selten schriftlich
B	6	26	Stellenbeschreibungen sind in den Arbeitsverträgen beschrieben	Stellenbeschreibungen in den Arbeitsverträgen	K18 Stellenbeschreibungen in Arbeitsverträgen
B	6	27	Es gibt das Mitarbeiterhandbuch von WHITE und Intranet, wo Informationen über IT, Marketing, Personalverrechnung, Buchhaltung und Controlling Informationen stehen	Informationen über IT, Marketing, Personalverrechnung, Buchhaltung und Controlling im WHITE Mitarbeiterhandbuch	K19 WHITE Mitarbeiterhandbuch verschriftlicht administrative Themen
B	10	28	Interne Kommunikation findet teilweise schriftlich über Whatsapp, E-Mails oder Slack statt, je nach Bedarf	Interne Kommunikation nach Bedarf schriftlich über Whatsapp, E-Mails, Slack	K20 Interne Kommunikation nach Bedarf schriftlich über Whatsapp, E-Mails, Slack
B	11	29	In Jour Fixes gibt es eine Projektliste, diese dient als Basis für die Durchsprache	Projektliste als Basis in Jour Fixes	K21 Projektliste als Basis in Jour Fixes
B	16	30	Es gibt schriftliche Zeitaufzeichnung	Schriftliche Zeitaufzeichnung	
C	3	31	Kundenanforderungen werden in Ticketsystem eingetragen	Eintragen von Kundenanforderungen in Ticketsystem	K22 Kundenanforderungen in Ticketsystem dokumentiert
C	3	32	Es gibt keine schriftlichen Verfahrensrichtlinien oder Abläufe	Keine schriftlichen Verfahrensrichtlinien oder Abläufe	s.o.
C	9	33	Es gibt ein Organigramm	Organigramm vorhanden	K23 Organigramm vorhanden
C	10	34	Jahresziele für Softwarebereich sind in einem Dokument niedergeschrieben	Dokument für Jahresziele vorhanden	K24 Dokument für Jahresziele vorhanden
C	10	35	Intern gibt es wenig Verschriftlichung, spielt keine große Rolle	Wenig interne Verschriftlichung	s.o.
C	10	36	Es gibt ein Dokument „Do's & Dont's“ mit Regeln über Drogen-, Alkoholkonsum, keine Flip Flops	Regeln Do's & Dont's vorhanden	s.o.
D	4	37	Kommunikation mit extern und vertraglich relevante Themen sollte durch Mail oder Aktenvermerk verschriftlicht sein	Verschriftlichung von externer Kommunikation	s.o.
D	4	38	Intern geringer Grad an Verschriftlichung	Wenig interne Verschriftlichung	s.o.
D	4	39	Interne Verschriftlichung nur bei Dienstvertrag, Stundenaufzeichnungen notwendig	Verschriftlichung von Dienstvertrag, Stundenaufzeichnungen	K25 Verschriftlichung von Dienstvertrag, Stundenaufzeichnungen
D	4	40	Arbeitsanweisungen selten schriftlich	Arbeitsanweisungen selten schriftlich	s.o.
D	4	41	Es gibt keine Verschriftlichung von Jobbeschreibungen, Weisungsbefugnissen und Entscheidungskompetenzen	Jobbeschreibungen, Weisungsbefugnissen, Entscheidungskompetenzen, nicht schriftlich	K26 Keine Verschriftlichung von - Jobbeschreibungen - Weisungsbefugnissen - Entscheidungskompetenzen
D	4	42	Interne Kommunikation ist wenig verschriftlicht	Wenig interne Verschriftlichung	s.o.
D	4	43	Interne Kommunikation teilweise schriftlich durch Tools wie Slack oder Microsoft Teams, Whatsapp	Interne Kommunikation teilweise schriftlich über Slack, Teams, Whatsapp	K27 Interne Kommunikation teilweise schriftlich über Slack, Teams, Whatsapp
D	4	44	Es gibt keine Vorgaben zur internen Verschriftlichung	Keine Vorgaben zur internen Verschriftlichung	K28 Keine Vorgaben zur internen Verschriftlichung
D	4	45	In Software Jour Fixe wird via OneNote Notizen mitgeschrieben	Notizen im Software Jour Fixe	s.o.
D	6	46	Im Datenbereich gibt es Jour Fixe Protokoll in Form eines Dokuments, in dem Tätigkeiten, Arbeitsstellung und Projekte dokumentiert sind	Jour Fixe Protokoll zur Arbeitseinteilung im Datenbereich	s.o.
D	6	47	Im Softwarebereich in den Jour Fixe gibt es flexible OneNote Mitschriften	Notizen im Software Jour Fixe	s.o.

RED – Dimension Formalization K' – Part I				
I	Kat.		Generalisierung	Reduktion
A	K1	Anlage von Projekten in Datenbank	Projekte in Datenbank	K'1 Verschriftlichung von - Arbeitsplanung im Datenbereich in Form einer Tabelle - Administrativer Prozesse durch WHITE Mitarbeiterhandbuch - Do's & Don't's - Externer Kommunikation, jedoch intensiver im Datenbereich als im Softwarebereich - Vertragliche Themen - Zeitaufzeichnung - Dienstverträge - Jour Fixe Protokolle - Organigramm - Jahresziele
A	K2	Keine Verfahrensrichtlinien	Keine Verfahrensrichtlinien	
A	K3	Excel-Dokument als Statusbericht im Datenbereich	Excel-Dokument als Statusbericht im Datenbereich	
A	K4	Wenig interne Verschriftlichung	Wenig interne Verschriftlichung	
A	K5	2 Stellenbeschreibungen - Lehrling - Entwickler	2 Stellenbeschreibungen - Lehrling - Entwickler	
A	K6	Administrative Prozesse durch WHITE verschriftlicht	Verschriftlichung der administrativen Prozesse durch WHITE	K'2 Systeme dokumentieren - Projekte in Datenbank - Kundenanforderungen in Ticketsystem - Basisprozesse/Ablauf - Aufträge - Arbeitsaufträge
A	K7	Dokument Do's & Don't's vorhanden, nicht mehr in Verwendung	Dokument Do's & Don't's vorhanden	
A	K8	Verschriftlichung nach extern	Verschriftlichung nach extern	
B	K9	Abbildung von Aufträgen, Arbeitsaufträgen, Ablauf, Basisprozessen eines Projekts in System	Abbildung von Aufträgen, Arbeitsaufträgen, Ablauf, Basisprozessen in System	
B	K10	Keine Verfahrensrichtlinien	Keine Verfahrensrichtlinien	
B	K11	Verschriftlichung von - Abnahmen - Beauftragungen - Leistungsänderungen - Externer Kommunikation im Datenbereich - Zeitaufzeichnung	Verschriftlichung von - Vertraglichen Themen - Externer Kommunikation - Zeitaufzeichnung	K'3 Interne Verschriftlichung - Gering - Häufige Kommunikation im Softwarebereich über Slack - Arbeitsanweisungen meistens mündlich - Keine Vorgaben
B	K12	Weniger Verschriftlichung von externer Kommunikation im Softwarebereich, abhängig von Kunden	Softwarebereich: Weniger Verschriftlichung von externer Kommunikation	
B	K13	Kommunikation im Softwarebereich oft über Slack	Softwarebereich: schriftliche Kommunikation über Slack üblich	
B	K14	Jour Fixe Protokolle vorhanden	Jour Fixe Protokolle vorhanden	
B	K15	Arbeitsplanung als Tabelle im Datenbereich	Arbeitsplanung als Tabelle im Datenbereich	
B	K16	Wenig interne Verschriftlichung	Wenig interne Verschriftlichung	K'4 Stellenbeschreibungen - 2 vorhanden: Lehrling, Entwickler - Sonst in Arbeitsverträgen
B	K17	Arbeitsanweisungen selten schriftlich	Arbeitsanweisungen selten schriftlich	
B	K18	Stellenbeschreibungen in Arbeitsverträgen	Stellenbeschreibungen in Arbeitsverträgen	
B	K19	WHITE Mitarbeiterhandbuch verschriftlicht administrative Themen	Verschriftlichung administrativer Themen in WHITE Mitarbeiterhandbuch	
B	K20	Interne Kommunikation nach Bedarf schriftlich über Whatsapp, E-Mails, Slack	Interne Kommunikation nach Bedarf schriftlich	
B	K21	Projektliste als Basis in Jour Fixes	Projektliste	K'5 Keine Verschriftlichung vorhanden von - Weisungsbefugnissen - Entscheidungskompetenzen - Verfahrensrichtlinien
C	K22	Kundenanforderungen in Ticketsystem dokumentiert	Kundenanforderungen in Ticketsystem dokumentiert	
C	K23	Organigramm vorhanden	Organigramm vorhanden	
C	K24	Dokument für Jahresziele vorhanden	Jahresziele verschriftlicht	

RED – Dimension Formalization K' – Part II				
I	Kat.		Generalisierung	Reduktion
D	K25	Verschriftlichung von Dienstvertrag, Stundenaufzeichnungen	Verschriftlichung von Dienstvertrag, Stundenaufzeichnungen	
D	K26	Keine Verschriftlichung von - Jobbeschreibungen - Weisungsbefugnissen - Entscheidungskompetenzen	Keine Verschriftlichung von - Jobbeschreibungen - Weisungsbefugnissen - Entscheidungskompetenzen	
D	K27	Interne Kommunikation teilweise schriftlich über Slack, Teams, Whatsapp	Interne Kommunikation teilweise schriftlich	
D	K28	Keine Vorgaben zur internen Verschriftlichung	Keine Vorgaben zur internen Verschriftlichung	

RED – Dimension Material Manifestation – Part I					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
A	7	1	Es gibt keinen Dresscode	Kein Dresscode	K1 Kein Dresscode
A	8	2	Es gibt das Firmenlogo mit Pfeil, das Firmengruppe darstellt, alle Firmen der Firmengruppe haben das gleiche Logo nur der Pfeil ist in einer anderen Farbe, RED hat Farbe rot	Firmenlogo mit farbigem Pfeil, gleiches Logo für alle Firmen in Gruppe nur andersfarbig	K2 Firmenlogo mit farbigem Pfeil, ident in Firmengruppe, nur durch Farben unterschieden
A	9	3	Grundausstattung besteht aus Mobiltelefon, Stand PC oder Laptop, 1-2 Bildschirme, Tastatur, Docking Station, Maus	Grundausstattung: Mobiltelefon, Stand PC / Laptop, 1-2 Bildschirme, Tastatur, Docking Station, Maus	K3 Ausstattung der Mitarbeiter: Mobiltelefon, Stand PC / Laptop, 1-2 Bildschirme, Tastatur, Docking Station, Maus, fixer Arbeitsplatz
A	9	4	Jeder MA hat einen fixen Arbeitsplatz	Fixe Arbeitsplätze	
A	9	5	GF hat Firmenausstattung	GF hat Firmenausstattung	K4 GF hat Firmenausstattung
A	9	6	Ausstattung basiert auf Tätigkeiten, nach funktionalem Bedarf, nicht hierarchisch bedingt	Grundausstattung variiert nach Tätigkeiten	K5 Ausstattung variiert nach Tätigkeiten
A	9	7	Eigenes Büro ist Statussymbol für GF, nur ein GF hat eigenes Büro	Eigenes Büro ist Statussymbol für GF, nur ein GF hat eigenes Büro	K6 Eigenes Büro als Statussymbol für GF
B	2	8	Es gibt Projektmanagementsysteme Redmine und Slack	Projektmanagementsysteme Redmine und Slack vorhanden	K7 Systeme in Verwendung: - Redmine - Slack
B	5	9	Microsoft Teams wird verwendet	Microsoft Teams in Verwendung	- Microsoft Teams
B	6	10	Es gibt keinen offiziellen Dresscode	Kein Dresscode	K8 Kein Dresscode
B	7	11	Firmenlogo ist Erkennungsmerkmal für Zugehörigkeit zum Firmenverbund, hat für alle Firmen dieselbe Form, jede Firma hat aber eine eigene Farbe	Firmenlogo ist Erkennungsmerkmal für Firmengruppenzugehörigkeit, gleiches Logo für alle nur andersfarbig	K9 Firmenlogo ident in Firmengruppe, Unterscheidung durch andere Farben
B	7	12	Büroflächen haben viel Glas und viel Tageslicht	Büroflächen mit viel Glas und Tageslicht	
B	7	13	Im Büro gibt es gesunde Getränke und Obst	Gesunde Getränke und Obst im Büro	
B	7	14	Es gibt Gemeinschaftsräume im Büro	Gemeinschaftsräume im Büro	K10 Ausstattung der MA: Laptop/ Stand PC, eigener Arbeitsplatz, höhenverstellbaren Tischen, Sessel, Pinnwand, Sicht- und Lärmschutzwand, Mobiltelefone für MA im Kundenkontakt
B	8	15	MA Grundausstattung besteht aus Laptop oder Stand PC, abhängig ob man im Kundenkontakt oder nur im Büro ist	Grundausstattung: Laptop/ Stand PC, abhängig ob im Kundenkontakt oder im Büro	
B	8	16	Grundausstattung variiert je nachdem was für die Verrichtung der Tätigkeiten gebraucht wird, Entwickler und Grafiker leistungsstarke Geräte und GF und PL haben leichte, mobile Geräte	Grundausstattung variiert nach Tätigkeiten	K11 Ausstattung variiert nach Tätigkeiten
B	8	17	Jeder MA hat eigenen Arbeitsplatz	Eigene Arbeitsplätze	K12 Büroausstattung: - Glas und viel Tageslicht - Getränke und Obst - Open Space für MA - Eigene Büros für GF - Drucker/Kopierinsel - Küche - Besprechungszimmer - Videokonferenzzimmer - Reservierungsapp - Gemeinschaftsräume
B	8	18	Arbeitsplatz besteht aus höhenverstellbaren Tischen, Sessel, Pinnwand, Sicht- und Lärmschutzwand	Arbeitsplatz mit höhenverstellbaren Tischen, Sessel, Pinnwand, Sicht- und Lärmschutzwand	
B	8	19	Es gibt eine Drucker-/Kopierinsel und Küche im Büro	Drucker-/Kopierinsel und Küche im Büro	
B	8	20	Mobiltelefone/Smartphones haben MA die im regelmäßigen Kundenkontakt haben	MA im Kundenkontakt haben Mobiltelefone/Smartphones	
B	8	21	GF hat Firmenausstattung	GF hat Firmenausstattung	
B	9	22	Unterschiede bei Mobiltelefonen zwischen niedrigeren Ebene und PL oder GF	Unterschiede bei Mobiltelefonen zwischen Ebenen	K13 GF hat Firmenausstattung

RED – Dimension Material Manifestation – Part II					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
B	9	23	Ausstattung der MA basiert nicht auf hierarchischer Ebene, sondern auf Anforderung der Tätigkeiten	Grundausstattung variiert nach Tätigkeiten	K14 Unterschiedliche Mobiltelefone nach hierarchischen Ebenen
B	9	24	MA sitzen in Open Space Büro, GF teilt sich mit einem anderen GF ein eigenes Büro	MA in Open Space Büro, Eigenes Büro für mehrere GF	
B	9	25	Es gibt fünf Besprechungszimmer, Telefon- und Videokonferenzzimmer, die flexibel genutzt werden können und über App reserviert werden	Besprechungszimmer, Telefon- und Videokonferenzzimmer zur flexiblen Benützung mit Reservierungsapp	
B	11	26	Firma hat zwei Standorte	2 Firmenstandorte	K15 2 Firmenstandorte
C	3	27	Ticketsystem vorhanden	Ticketsystem vorhanden	K16 Ticketsystem in Verwendung
C	10	28	Es gibt keinen Dresscode	Kein Dresscode	s.o.
C	11	29	Es gibt Firmenlogo	Firmenlogo vorhanden	s.o.
C	11	30	Bei MA Grundausstattung gibt es keine Unterschiede	Keine Unterschiede in Grundausstattung	K17 Keine Unterschiede in Ausstattung
C	11	31	Grundausstattung besteht aus Laptop, 2 Bildschirme, Tastatur, Maus, Arbeitsplatz, Telefon wenn MA im Kundenkontakt ist	Grundausstattung: Laptop, 2 Bildschirme, Tastatur, Maus, Arbeitsplatz, Telefon bei Kundenkontakt	s.o.
C	12	32	Es gibt keine MA - Firmenautos	Keine MA - Firmenautos	s.o.
C	12	33	MA haben Jahreskarten	MA haben Jahreskarten	K18 MA haben Jahreskarten
C	12	34	Es gibt keine materiellen Unterschiede	Keine materiellen Unterschiede	
D	4	35	Es gibt keinen offiziellen Dresscode	Kein Dresscode	s.o.
D	5	36	Es gibt Firmenlogo mit Pfeil, der auf Idee basierten einen besseren Weg nach vorne einschlagen	Firmenlogo mit farbigem Pfeil, gleiches Logo für alle Firmen in Gruppe nur andersfarbig, repräsentiert Gruppenzugehörigkeit Kooperation, Innovation, zukunftsorientiertes Arbeiten	K19 Firmenlogo ident nur andersfarbig in Firmengruppe, repräsentiert Gruppenzugehörigkeit Kooperation, Innovation, zukunftsorientiertes Arbeiten
D	5	37	Logo ist über die Firmengruppe hinweg gleich, jede Firma hat Pfeil im Logo in anderer Farbe, stellt Zusammengehörigkeit der Firmengruppe, Kooperation, Innovation und zukunftsorientiertes Arbeiten dar		
D	5	38	Bei Grundausstattung gibt es keine Unterschiede, Hardware je nach Bedarf der MA	Keine Unterschiede in Ausstattung, nach Bedarf	s.o.
D	5	39	MA haben Notebook oder Stand PC und Firmentelefon	MA haben Notebook/ Stand PC und Firmentelefon	s.o.
D	5	40	2019 ist Firma in neues Büro in Wien gezogen, das komplett neu eingerichtet wurde	Neues Büro in Wien seit 2019	K20 Neues Büro in Wien seit 2019
D	5	41	MA sitzen in Open Space Bereich und haben eigenen fixen Arbeitsplatz	MA haben fixen Arbeitsplatz in Open Space	s.o.
D	5	42	Arbeitsplatz beinhaltet Bildschirm, Maus, Tastatur, Zutrittskarte	Arbeitsplatz mit Bildschirm, Maus, Tastatur, Zutrittskarte	K21 MA erhalten Zutrittskarte
D	5	43	Weitere Hardware wie Tablets nach Bedarf	Weitere Hardware nach Bedarf	K22 Weitere Hardware nach Bedarf
D	5	44	Keine Firmenautos für Mitarbeiter	Keine MA Firmenautos	s.o.
D	5	45	MA haben Jahreskarten für öffentliche Verkehrsmittel	MA haben Jahreskarten	s.o.
D	5	46	Materielle Grundausstattung ist funktionsbezogen	Grundausstattung variiert nach Tätigkeiten	s.o.
D	5	47	Unterscheidung nur zwischen Innendienst oder Kundenkontakt, da die andere Bedürfnisse haben wie Mobilität oder Leistung	Unterscheidung zwischen Innendienst und Kundenkontakt	s.o.
D	5	48	Kein Unterschied zwischen MA gewünscht, daher soll ein Geräte-Standard eingeführt werden	Kein Unterschied zwischen MA gewünscht	s.o.
D	5	49	Standardmarke für Telefone ist Samsung	Standardtelefone von Samsung	K23 Samsung ist Telefonstandard
D	5	50	D hat Einzelbüro, anderer GF teilt sich ein Büro mit einem anderen GF	D hat Einzelbüro, Eigenes Büro für mehrere GF	s.o.
D	6	51	Im Büro gibt es Plätze für Austausch, z.B. Billardtisch	Plätze für Austausch mit Billardtisch im Büro	K24 Billardtisch im Büro vorhanden
D	6	52	Standort in Baden, jetzt auch Wien	2 Standorte in Wien & Baden	K25 Standorte in Wien und Baden
D	7	53	Es werden Tools wie Whatsapp oder Teams verwendet	Whatsapp und Teams in Verwendung	K26 Whatsapp und Teams in Verwendung

RED – Dimension Material K' – Part I			
I	Kat.	Generalisierung	Reduktion
A	K1	Kein Dresscode	K'1 Kein Dresscode
A	K2	Firmenlogo mit farbigem Pfeil, ident in Firmengruppe, nur durch Farben unterschieden	K'2 Identes Firmenlogo mit unterschiedlichen Farben in Firmengruppe
A	K3	Ausstattung der Mitarbeiter: Mobiltelefon, Stand PC / Laptop, 1-2 Bildschirme, Tastatur, Docking Station, Maus, fixer Arbeitsplatz	K'3 Ausstattung - Nach Tätigkeiten - Mobiltelefon bei Kundenkontakt - Unterscheidung bei Mobiltelefonen nach hierarchischer Ebene - Stand PC / Laptop - 1-2 Bildschirme - Tastatur - Docking Station - Maus - fixer Arbeitsplatz - Höhenverstellbare Tische - Sessel - Pinnwand / Sicht- und Lärmschutzwand - Zutrittskarte - Jahreskarten öffentliche Verkehrsmittel - Weitere Hardware nach Bedarf
A	K4	GF hat Firmenautos	
A	K5	Ausstattung variiert nach Tätigkeiten	
A	K6	Eigenes Büro als Statussymbol für GF	
B	K7	Systeme in Verwendung: - Redmine - Slack - Microsoft Teams	K'4 Büroausstattung: - Glas und Tageslicht - Getränke und Obst - Open Space für MA - Eigene Büros für GF - Drucker/Kopierinsel - Küche - Besprechungszimmer - Videokonferenzzimmer - Reservierungsapp - Gemeinschaftsräume - Billardtisch
B	K8	Kein Dresscode	
B	K9	Firmenlogo ident in Firmengruppe, Unterscheidung durch andere Farben	
B	K10	Ausstattung der MA: Laptop/ Stand PC, eigener Arbeitsplatz, höhenverstellbaren Tischen, Sessel, Pinnwand, Sicht- und Lärmschutzwand, Mobiltelefone für MA im Kundenkontakt	
B	K11	Ausstattung variiert nach Tätigkeiten	K'5 Firmenautos und eigene Büros für GF
B	K12	Büroausstattung: - Glas und viel Tageslicht - Getränke und Obst - Open Space für MA - Eigene Büros für GF - Drucker/Kopierinsel - Küche - Besprechungszimmer - Videokonferenzzimmer - Reservierungsapp - Gemeinschaftsräume	
B	K13	GF hat Firmenautos	
B	K14	Unterschiedliche Mobiltelefone nach hierarchischen Ebenen	
B	K15	2 Firmenstandorte	K'6 Systeme in Verwendung - Ticketsystem - Slack - Microsoft Teams - Whatsapp
C	K16	Ticketsystem in Verwendung	
C	K17	Keine Unterschiede in Ausstattung	K'7 2 Standorte - Neu in Wien seit 2019 - Baden
C	K18	MA haben Jahreskarten	

RED – Dimension Material K' – Part II			
I	Kat.	Generalisierung	Reduktion
D	K19	Firmenlogo ident nur andersfarbig in Firmengruppe, repräsentiert Gruppenzugehörigkeit Kooperation, Innovation, zukunftsorientiertes Arbeiten	Firmenlogo ident nur andersfarbig in Firmengruppe
D	K20	Neues Büro in Wien seit 2019	
D	K21	MA erhalten Zutrittskarte	
D	K22	Weitere Hardware nach Bedarf	
D	K23	Samsung ist Telefonstandard	
D	K24	Billardtisch im Büro vorhanden	
D	K25	Standorte in Wien und Baden	
D	K26	Whatsapp und Teams in Verwendung	

RED – Dimension Interactional Manifestation – Part I					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
A	3	1	Team arbeitet nahe miteinander	Enge Zusammenarbeit im Team	K1 Zusammenarbeit im Team - Enge Zusammenarbeit - Regelmäßige Abstimmungen im Team - Häufig informelle Absprachen
A	6	2	Im Softwarebereich läuft Kommunikation auf 3 Ebenen: MA an CTO & Product Owner, die beiden an die GF	Kommunikation im Softwarebereich: MA – CTO & Product Owner – GF	
A	6	3	Im CAFM Bereich gibt es ein wöchentliches Jour Fixe	Wöchentliches Jour Fixe im CAFM Bereich	
A	6	4	Es gibt eine Vertrauensbasis zwischen Mitarbeitern und GF	Vertrauensbasis vorhanden	K3 Kommunikationsfluss im Softwarebereich - GF - CTO & Product Owner - MA
A	8	5	Man tauscht sich innerhalb der Firmengruppe aus	Austausch innerhalb der Firmengruppe	K4 Vertrauensbasis zwischen Ebenen
A	9	6	Manchmal gibt es ein Sommerfest	Manchmal Sommerfest	K5 Austausch innerhalb der Firmengruppe üblich
A	9	7	Geburtstage werden eher weniger gefeiert	Geburtstage selten gefeiert	
A	9	8	Auftragsabschlüsse werden meist nicht gefeiert	Auftragsabschlüsse nicht gefeiert	K6 Unregelmäßig/Selten zelebrierte Anlässe: - Sommerfest - Geburtstage - Nachwuchs
A	9	9	Es gibt eine teaminterne und eine Konzern-Weihnachtsfeier	2 Weihnachtsfeiern, intern und in Firmengruppe	
A	10	10	Einmal jährlich lädt ein Kollege alle ein	Einmal jährlich lädt ein Kollege alle ein	
A	10	11	Wenn jemand ein Kind bekommt wird zusammen ein Bier getrunken	Gemeinsames Zusammensitzen bei Nachwuchs	K7 Umtrunk mit Kollegen nach der Arbeit üblich
A	10	12	Kollegen gehen öfters am Abend was trinken	Öftmals Umtrunk mit Kollegen nach Arbeit	
A	10	13	CAFM Techniker essen täglich gemeinsam zu Mittag	Gemeinsames Mittagessen der CAFM Techniker	K8 CAFM Techniker haben immer selben Tagesablauf inkl. gemeinsamem Mittagessen
A	10	14	CAFM Techniker haben immer gleichen Tagesablauf, kommen, essen und gehen immer um dieselbe Uhrzeit	CAFM Techniker haben immer denselben Tagesablauf	
A	10	15	GF kommuniziert hauptsächlich immer mit denselben Leuten	GF kommuniziert immer mit denselben Leuten	K9 Unangekündigtes Auftauchen im GF-Büro möglich
A	10	16	Jeder MA kann unangekündigt zu GF ins Büro gehen oder sie anrufen	Unangekündigtes Auftauchen im GF-Büro möglich	
A	10	17	Kommunikation ist generell sehr legere und nicht strikt festgelegt	Kommunikation ist informell	K10 Informelle Kommunikation
A	10	18	Beide Abteilungen haben wöchentliche Jour Fixe mit der GF in denen Projektstatus besprochen werden	Wöchentliche Jour Fixe über Projektstatus in beiden Abteilungen	K11 Regelmäßige Meetings - Wöchentlich Jour Fixe über Projektstatus in beiden Bereichen - Projektbesprechungen - Abstimmungen im Team
A	10	19	Teamintern gibt es oft Abstimmungstermine mit den betroffenen Personen	Teaminterne Abstimmungen üblich	
A	10	20	Im Software Jour Fixe nimmt GF, CTO und Product Owner teil	Software Jour Fixe Teilnehmer: GF, CTO, Product Owner	K12 Software Jour Fixe Teilnehmer: GF, CTO, Product Owner
A	11	21	Es gibt Projektbesprechungen mit den im Projekt involvierten Personen	Projektbesprechungen mit involvierten Personen	K13 Keine Formvorschriften in Meetings K14 Leistung - Resultiert in gewisser Stellung bei GF - Mündlich kommuniziert - Keine Zielverhandlungen - Bonus und Gehaltserhöhung Anfang des Jahres möglich
A	11	22	Themen werden sehr oft von „Tisch zu Tisch“ besprochen, anstatt in Meetings	Öftmals informeller Austausch im Team	
A	11	23	Meetings haben keine Regeln oder Formvorschriften	Keine Formvorschriften für Meetings	
A	11	24	Leistung resultiert in gewisser Stellung bei GF	Leistung resultiert in gewisser Stellung bei GF	
A	11	25	Fehler bekommen wenig Beachtung, MA werden nicht gerügt, Fehler werden meist per Mail angesprochen oder so darauf hingewiesen	Fehler bekommen wenig Beachtung, mündlich oder per Mail erwähnt	
A	11	26	Gute Leistung wird mündlich angesprochen	Gute Leistung mündlich kommuniziert	

RED – Dimension Interactional Manifestation – Part II					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
A	11	27	Keine Zielverhandlungen vorhanden	Keine Zielverhandlungen	K15 Fehler - Wenig Beachtung - Mündlich oder per Mail - Keine Konsequenzen - Direkt mit Betroffenen besprochen
A	11-12	28	Im Jänner wird durch GF Jahresrückblick gemacht und entschieden ob MA für gute Leistung einen Bonus oder Gehaltserhöhungen bekommen	Am Jahresanfang entscheidet GF über Bonus oder Gehaltserhöhungen	
A	12	29	Fehler haben keine Konsequenzen und werden toleriert	Fehler haben keine Konsequenzen	
A	12	30	Fehler werden im kleinen Kreis direkt mit betroffenem MA besprochen	Fehler direkt mit Betroffenem besprochen	K16 Keine Kontrollen üblich
A	14	31	Eingeschweißtes Team, das sehr Jahren zusammen arbeitet	Eingeschweißtes Team	
A	15	32	Es werden keine geplanten Kontrollen durchgeführt	Keine Kontrollen	
B	3	33	Keine sturen hierarchischen Strukturen	Flache Hierarchie	K17 Flache Hierarchie
B	3	34	Dialog mit Team wird grundsätzlich gesucht	Dialog wird gesucht	K18 Bemühungen Entscheidungen gemeinsam zu treffen und Dialog wird gesucht
B	3	35	Man schaut gemeinsam Entscheidungen zu treffen	Bemühung Entscheidungen gemeinsam zu treffen	
B	4	36	In beiden Bereichen gibt es ein wöchentliches Jour Fixe in dem Projekte durchgegangen werden, haben formlosen Rahmen	Wöchentliches formloses Jour Fixe über Projekte in beiden Bereichen	K19 Jour Fixe - Wöchentlich in beiden Abteilungen - Software Jour Fixe Teilnehmer: GF, CTO, Lead Consult - Montags im Büro - Daten Jour Fixe Teilnehmer: Alle MA und GF - Digital - Themen: Projektstatus nach Ampelprinzip: Kosten, Termine, Qualitäten, Prognosen, Ressourcenplanung
B	4	37	Im Softwarebereich läuft Kommunikation von GF an Lead Consult & CTO	Kommunikation im Softwarebereich: GF – Lead Consult & CTO	
B	4	38	Im Datenbereich ist die Kommunikation sternhaft, in der Mitte GF und alle MA stimmen sich direkt mit GF ab	Direkte Kommunikation zwischen MA – GF im Datenbereich	
B	4	39	Im Softwarebereich ist Jour Fixe zwischen GF und CTO & Lead Consult	Software Jour Fixe Teilnehmer: GF, CTO, Lead Consult	K20 Regelmäßige Feiern - Weihnachtsfeier der Firmengruppe - Jährlich Steakessen zu Weihnachten
B	5	40	Keine hohen formalen Ansprüche an Jour Fixe	Jour Fixes sind informell	
B	9	41	Es gibt jährlich die große Weihnachtsfeier vom Firmenverbund	Jährliche Weihnachtsfeier der Firmengruppe	
B	9	42	Es finden anlassbezogene Events statt, z.B. Ski-Wochenende, die je nach Bedarf, Kajak Wochenende ist geplant	Anlassbezogene Events nach Bedarf, z.B. Ski-Wochenende	K21 Unregelmäßige Anlässe - Teamevents - Gemeinsames Essen MA & GF
B	9	43	Manchmal geht man gemeinsam essen	Manchmal gemeinsames Essen	
B	9	44	Es gibt jährliches Steakessen in der Weihnachtszeit am zweiten Standort	Jährliches Steakessen zu Weihnachten	K22 Kommunikationsfluss Softwarebereich: - GF - Lead Consult & CTO - Team - Datenbereich: - GF - MA
B	9	45	Einzig regelmäßige Feier ist Weihnachtsfeier Donnerstag vor Weihnachten, der Rest ist anlassbezogen	Nur Weihnachtsfeier ist regelmäßig, Rest ist anlassbezogen	
B	10	46	Es gibt ein gemeinsames Mittagessen der MA	Gemeinsames Mittagessen der MA	
B	10	47	Kommunikation ist direkt, schnell und unkompliziert	Direkte, schnelle Kommunikation	K23 Kommunikation - Direkt, schnell - Jeder mit jedem - Offen über Kritikpunkte - Medien variieren
B	10	48	Kommunikationsmedien variieren je nach Bedarf	Kommunikationsmedien variieren nach Bedarf	
B	10	49	Jeder kommuniziert mit jedem, sehr flexibel	Jeder kommuniziert mit jedem	

RED – Dimension Interactional Manifestation – Part III					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
B	10	50	Wöchentliche Jour Fixe in denen Projektstatus im Ampelprinzip über Kosten, Termine, Qualitäten, Prognosen, Ressourcenplanung abgestimmt werden	Wöchentliche Jour Fixe über Projektstatus nach Ampelprinzip: Kosten, Termine, Qualitäten, Prognosen, Ressourcenplanung	K24 Gemeinsames Mittagessen der MA
B	11	51	Im Softwarebereich ist Jour Fixe analog im Büro montags	Software Jour Fixe montags im Büro	
B	11	52	Im Datenbereich findet Jour Fixe mit allen Mitarbeitern digital statt	Daten Jour Fixe digital mit allen MA	
B	11	53	Im Softwarebereich ist Jour Fixe nur mit GF, Lead Consult und CTO	Software Jour Fixe Teilnehmer: GF, Lead Consult, CTO	
B	11	54	Meetings sind informell	Meetings sind informell	K24 Meetings sind informell
B	11	55	Fehler werden ohne Schuldzuweisung analysiert, damit sie verstanden und in Zukunft vermieden werden können	Fehleranalyse für zukünftige Vermeidung	K25 Fehler - Reflektion und Analyse für zukünftige Vermeidung
B	12	56	Das Reflektieren über Fehler ist wichtig, um Wiederholung zu vermeiden	Reflektion über Fehler für zukünftige Vermeidung	
B	12	57	Keine geregelten leistungsorientierten Zielvereinbarungen vorhanden	Keine Zielvereinbarungen	
B	12	58	Es finden Mitarbeitergespräche statt	Mitarbeitergespräche	K26 Mitarbeitergespräche finden statt
B	12	59	Es gab immer wieder Bonusvereinbarungen	Boni üblich	K27 Leistung - Keine Zielvereinbarungen - Boni üblich
B	15	60	In Mitarbeitergesprächen wird offen über Kritikpunkte gesprochen	Offene Kommunikation über Kritikpunkte	
B	16	61	Kontrollen nicht üblich, „Laissez-Faire“ Stil	Keine Kontrollen, „laissez faire“	K28 Keine Kontrollen üblich
B	16	62	MA sollen nicht das Gefühl haben kontrolliert zu werden	MA sollen sich nicht kontrolliert fühlen	
C	3	63	Im Entwicklerteam gibt es ein tägliches Daily Stand Up Meeting in der Früh	Tägliches Daily Stand Up Meeting im Entwicklerteam	K29 Tägliches Daily Stand Up Meeting im Entwicklerteam
C	4	64	Vertrauensbasis mit GF vorhanden	Vertrauensbasis vorhanden	s.o.
C	4	65	CTO ist ständig in Rücksprache mit GF	Regelmäßiger Austausch zwischen GF & CTO	K30 Regelmäßiger Austausch zwischen GF & CTO
C	5	66	CTO stimmt sich regelmäßig mit GF ab	Regelmäßiger Austausch zwischen GF & CTO	
C	5	67	MA werden zu Mitsprache aufgefordert	MA zu Mitsprache aufgefordert	K31 Mitsprache der MA üblich
C	7	68	Team tauscht sich regelmäßig aus	Regelmäßiger Austausch im Team	s.o.
C	10	69	Kommunikation im Softwarebereich nicht direkt zwischen Team und GF, sondern läuft über CTO & Product Owner	Kommunikation im Softwarebereich: Team – CTO & Product Owner – GF	s.o.
C	10	70	Es gibt jährliches Treffen wo Jahresziele für Softwarebereich vereinbart und durchbesprochen werden	Jährliches Treffen zur Durchsprache von Jahreszielen	K32 Jährliches Treffen über Jahresziele
C	12	71	RED wird eingeladen zu Feiern des Firmenverbunds	RED eingeladen zu Feiern des Firmenverbundes	s.o.
C	12	72	Es gibt interne Weihnachtsfeier	Interne Weihnachtsfeier	s.o.
C	12	73	Nach der Integration in die Firmengruppe gab es eine Feier zum Kennenlernen	Kennenlernfeier nach Integration in Gruppe	K33 Kennenlernfeier der Firmengruppe hat stattgefunden
C	12	74	Weihnachtsfeier und Familienfeier von Firmenverbund	Weihnachtsfeier und Familienfeier von Firmenverbund	s.o.
C	12	75	Aufträge und Geburtstage werden wenn nur inoffiziell in ganz kleinem Rahmen gefeiert	Aufträge und Geburtstage klein gefeiert	s.o.
C	12	76	Tägliches gemeinsames Mittagessen ist wichtig	Tägliches gemeinsamen Mittagessen	s.o.
C	13	77	Arbeitskollegen treffen sich auch privat und sprechen auch über private, nicht-arbeitsbezogene Themen	Kollegen haben auch private Basis	K34 Kollegen haben private Basis
C	13	78	Team ist sehr interaktiv, tauscht sich oft aus	Häufiger Austausch im Team	s.o.
C	13	79	Austausch im Team ist wichtig	Austausch im Team wichtig	s.o.

RED – Dimension Interactional Manifestation – Part IV					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
C	13	80	Im Softwarebereich Usus dass Kommunikation über CTO & Product Owner läuft	Kommunikation im Softwarebereich: Team – CTO & Product Owner – GF	s.o.
C	13	81	Freundschaftliche Beziehung mit GF, keine Autoritätsbeziehungen	Freundschaftliche Beziehung mit GF	K35 Freundschaftliche Beziehung mit GF
C	13	82	Dinge können offen angesprochen werden	Offene Kommunikation	s.o.
C	13	83	Jeder kann mit jedem jederzeit sprechen	Jeder spricht mit jedem	s.o.
C	13-14	84	Softwarebereich hat wöchentliches Jour Fixe zwischen GF & CTO & Product Owner über Projekte und aktuelle Anliegen	Wöchentliches Software Jour Fixe über Projekte und Anliegen mit GF, CTO, Product Owner	s.o.
C	14	85	Team hat separate wöchentliche Abstimmungen, interne Team-Jour Fixes zwischen Team & CTO & Product Owner, kann auch öfter sein je nach Bedarf	Wöchentliche Team Jour fixes mit Team, CTO, Product Owner	s.o.
C	14	86	Software Jour Fixe findet Montag statt	Software Jour Fixe montags	s.o.
C	14	87	Meetings sind legere	Informelle Meetings	s.o.
C	14	88	Lob wird immer an Team weitergegeben und offen kommuniziert	Lob offen kommuniziert und in Team verteilt	K36 Lob offen kommuniziert und in Team verteilt
C	19	89	Team hat Besprechungen in denen gemeinschaftlich überprüft und nachgesehen wird, „Code Reviews“	Gemeinschaftliche Überprüfungsmeetings im Team	K37 Gemeinschaftliche Überprüfungsmeetings im Team
C	19	90	Es findet regelmäßige Abstimmungen im Team statt	Regelmäßige Abstimmungen im Team	s.o.
D	2	91	Im Softwarebereich gibt es wöchentliches Jour Fixe mit GF und 2 Schlüsselfiguren über Stand der Projekte	Wöchentliches Software Jour Fixe über Stand der Projekte mit GF, CTO, Product Owner	s.o.
D	2	92	MA setzen sich oft informell zusammen und tauschen sich aus, sowohl beruflich als auch privat, auch unternehmensübergreifend	Regelmäßiger Austausch privat und beruflich im Team und in Firmengruppe	K38 Regelmäßiger Austausch privat und beruflich im Team und in der Firmengruppe
D	3	93	Im Softwarebereich läuft Kommunikation von GF an Schlüsselpersonen und dann ins Team	Kommunikation im Softwarebereich: Team – CTO & Product Owner – GF	s.o.
D	3	94	Wöchentliche Jour Fixe	Wöchentliche Jour Fixe	s.o.
D	4	95	Offene und transparente interne Kommunikation	Offene Kommunikation	s.o.
D	6	96	Unregelmäßige selbst organisierte Teamveranstaltungen	Unregelmäßige Teamveranstaltungen	s.o.
D	6	97	Team trifft sich oft ohne GF	Häufige Treffen im Team	s.o.
D	6	98	Fokus wurde darauf gelegt Plätze für Austausch zu schaffen	Austausch wird gefördert	K39 Austausch wird gefördert
D	6	99	Jährliche Weihnachtsfeiern und Betriebsausflüge von WHITE organisiert	Weihnachtsfeier und Betriebsausflüge von WHITE organisiert	K40 Jährliche WHITE Weihnachtsfeier und WHITE Betriebsausflug
D	6	100	Geburtstagsfeiern von MA privat organisiert	Geburtstagsfeiern privat organisiert	s.o.
D	6	101	Auf Aufträge wird nur sehr selten angestoßen, eigentlich nicht gefeiert	Aufträge werden nicht gefeiert	s.o.
D	6	102	Regelmäßiges Afterwork-Bier findet statt	Regelmäßiges Afterwork-Bier	s.o.
D	6	103	Jährliches Steakessen zu Weihnachten	Jährliches Steakessen zu Weihnachten	s.o.
D	6	104	Jährliche große Weihnachtsfeier wird von WHITE organisiert, daran nehmen verbundene Unternehmen und MA von ORANGE teil	ORANGE MA nehmen an WHITE Weihnachtsfeier teil	
D	6	105	Tägliches gemeinsames Mittagessen	Tägliches gemeinsames Mittagessen	s.o.
D	6	106	Im Datenbereich gibt es jeden Dienstag Jour Fixe mit GF und allen MA in dem Arbeitseinteilung und Projekte besprochen werden	Jour Fixe im Datenbereich über Projekte und Arbeitseinteilung jeden Dienstag mit GF und allen MA	s.o.
D	6	107	Im Datenbereich ist es direkte Kommunikation zwischen GF und MA	Direkte Kommunikation im Datenbereich zwischen GF und MA	s.o.
D	6	108	Täglicher Austausch zwischen Mitarbeitern	Täglicher Austausch zwischen MA	s.o.

RED – Dimension Interactional Manifestation – Part V					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
D	6	109	Im Softwarebereich gibt es wöchentliches Jour Fixe am Montag mit GF und Schlüsselpersonen	Wöchentliches Software Jour Fixe montags mit GF, CTO, Product Owner	s.o.
D	6	110	Team hat intern separate Absprachen oder Jour Fixe	~~Teaminterne Jour Fixe~~	
D	6	111	Täglicher Austausch im Team in der Früh	~~Täglicher Austausch im Team~~	
D	6	112	Kommunikation läuft von Team über Schlüsselpersonen an GF, nicht direkt	Kommunikation im Softwarebereich: Team – CTO & Product Owner – GF	
D	7	113	MA können sich jederzeit direkt an GF wenden	Direkte Kommunikation zwischen GF und MA möglich	s.o.
D	7	114	Kommunikationsmedien sind vielfältig, persönlicher Austausch bevorzugt	Persönlicher Austausch bevorzugt	K41 Persönlicher Austausch bevorzugt
D	7	115	2-wöchentliches Jour Fixe der beiden GF	2-wöchentliches Jour Fixe der GF	K42 2-wöchentliches GF Jour Fixe
D	7	116	Softwarebereich-Jour Fixe mit GF & Schlüsselpersonen	~~Software Jour mit GF, CTO, Product Owner~~	
D	7	117	Datenbereich-Jour Fixe mit gesamtem Team	~~Datenbereich-Jour Fixe mit gesamtem Team~~	
D	7	118	In Jour Fixes wird Projektentwicklung, Projektstatus, Review von To-Do's, Verschiebungen, Probleme, Qualität, Kosten, Projekttermine besprochen	Jour Fixe Themen: Projektentwicklung, Status, To-Do's, Verschiebungen, Probleme, Qualität, Kosten, Projekttermine	K43 Jour Fixe Themen: Projektentwicklung, Status, To-Do's, Verschiebungen, Probleme, Qualität, Kosten, Projekttermine
D	7	119	Lehrlinge bekommen für gutes Zeugnis einen 100€ Tankgutschein	Lehrlinge bekommen 100€ Tankgutschein für gutes Zeugnis	K44 Leistung - 100EUR Tankgutschein für Lehrlinge mit gutem Zeugnis
D	7	120	Kein fixen Prämienschemata	Kein fixen Prämienschemata	- Unregelmäßige Prämien
D	7	121	Vereinzelte Prämien, nicht regelmäßig	Prämien nicht regelmäßig	- Keine Prämienschemata
D	7	122	MA wird schriftlich oder mündlich gelobt bei guter Leistung, kommt selten vor	Lob ist schriftlich oder mündlich, aber selten	- Lob ist selten, schriftlich oder mündlich
D	7	123	Fehler werden offen und transparent besprochen, um sie in Zukunft zu vermeiden	Fehler offen besprochen für zukünftige Vermeidung	K45 Fehler
D	7	124	Fehler sollten nicht oft wiederholt werden, dann müsste ein ernsthaftes Gespräch geführt werden	Bei häufiger Wiederholung wird ernsthaftes Gespräch geführt	- Offen besprochen für zukünftige Vermeidung - Ernstes Gespräch bei häufiger Wiederholung
D	8	125	Auch private Basis vorhanden	Private Basis vorhanden	s.o.
D	9	126	MA können Kritik direkt bei GF ansprechen	Direktes Ansprechen über Kritik möglich	s.o.
D	9	127	Firma ist so klein, dass es wie eine Familie ist	Firma ist wie Familie, familiäre Bindung vorhanden	K46 Familiärer Umgang
D	9	128	Unternehmen ist wie „eingeborene Familie“, „familiäre Bindung“ vorhanden		
D	9	129	Jährliche Mitarbeitergespräche	Jährliche Mitarbeitergespräche	s.o.
D	10	130	Gemeinschaft ohne strikte Hierarchie, in der als Team und Familie gearbeitet wird	Flache Hierarchie, in der als Team und Familie gearbeitet wird	
D	10	131	Keine strengen Kontrollen, stichprobenartiges Nachfragen in Jour Fixe	Stichprobenartiges Nachfragen in Jour Fixe	K47 Stichprobenartige Kontrollen in Jour Fixe
D	10	132	Vertrauensbasis zu MA	Vertrauensbasis zu MA	s.o.

RED – Dimension Interactional K' – Part I				
I	Kat.		Generalisierung	Reduktion
A	K1	Zusammenarbeit im Team - Enge Zusammenarbeit - Regelmäßige Abstimmungen im Team - Häufig informelle Absprachen	Teamarbeit - Enge Zusammenarbeit - Regelmäßige Abstimmungen - Häufig informelle Absprachen	K'1 Interaktion im Team - Enge Zusammenarbeit - Häufig informelle Absprachen - After-Work-Umtrunk üblich
A	K2	Kommunikationsfluss im Softwarebereich - GF - CTO & Product Owner - MA	Kommunikationsfluss Softwarebereich - GF - CTO & Product Owner ~~- MA~~	- Private Basis - Gemeinsames Mittagessen der MA - CAFM Team hat rituellen Tagesablauf
A	K3	Vertrauensbasis zwischen Ebenen	Vertrauensbasis vorhanden	K'2 Interaktion zwischen den Ebenen
A	K4	Austausch innerhalb der Firmengruppe üblich	Austausch innerhalb der Firmengruppe	- Keine Voranmeldung für Gespräche mit GF - Flache Hierarchie
A	K5	Unregelmäßig/Selten zelebrierte Anlässe: - Sommerfest - Geburtstage - Nachwuchs	Unregelmäßige/Seltene Anlässe: - Sommerfest - Private Anlässe	- Freundschaftliche Beziehung - Vertrauensbasis - Regelmäßiger Austausch zwischen den Ebenen - Dialog und Einbindung der Mitarbeiter wird gefördert
A	K6	Umtrunk mit Kollegen nach der Arbeit üblich	After-Work-Umtrunk mit Kollegen üblich	
A	K7	CAFM Techniker haben immer selben Tagesablauf inkl. gemeinsamem Mittagessen	Tagesablauf der CAFM Techniker immer gleich inkl. gemeinsamem Mittagessen	K'3 Kommunikation
A	K8	Unangekündigtes Auftauchen im GF-Büro möglich	Keine Voranmeldung für Gespräche mit GF nötig	- Informell
A	K9	Informelle Kommunikation	Informelle Kommunikation	- Familiärer Umgang - Persönlich bevorzugt
A	K10	Regelmäßige Meetings - Wöchentlich Jour Fixe über Projektstatus in beiden Bereichen - Projektbesprechungen - Abstimmungen im Team	Regelmäßige Meetings - Wöchentliche Jour Fixe - Projektbesprechungen - Abstimmungen im Team	- Direkt, schnell - Jeder mit jedem - Offen - Medien variieren
A	K11	Software Jour Fixe - Teilnehmer: GF, CTO, Product Owner	Software Jour Fixe Teilnehmer: GF, CTO, Product Owner	K'4 Austausch innerhalb der Firmengruppe
A	K12	Keine Formvorschriften in Meetings	Keine Formvorschriften in Meetings	
A	K13	Leistung - Resultiert in gewisser Stellung bei GF - Mündlich kommuniziert - Keine Zielverhandlungen - Bonus und Gehaltserhöhung Anfang des Jahres möglich	Leistung - Etabliert Stellung bei GF - Mündlich kommuniziert - Keine Zielverhandlungen - Bonus und Gehaltserhöhung möglich	K'5 Unregelmäßig zelebrierte Anlässe: - Sommerfest - Private Anlässe - Teamevents - Gemeinsames Essen MA & GF - Kennenlernfeier der Firmengruppe
A	K14	Fehler - Wenig Beachtung - Mündlich oder per Mail - Keine Konsequenzen - Direkt mit Betroffenen besprochen	Fehler - Wenig Beachtung - Mündlich oder per Mail - Keine Konsequenzen - Direkt mit Betroffenen besprochen	K'6 Regelmäßige Meetings → Keine Formvorschriften - Wöchentliche Jour Fixe - Projektbesprechungen - Tägliche Abstimmungen im Team - Jährliche Mitarbeitergespräche - Jahreszielvereinbarungen - 2-wöchentliches GF Jour Fixe
A	K15	Keine Kontrollen üblich	Keine Kontrollen üblich	K'7 Regelmäßig zelebrierte Anlässe
A	K16	Flache Hierarchie	Flache Hierarchie	- WHITE Weihnachtsfeier - Weihnachts-Steakessen - WHITE Betriebsausflug

RED – Dimension Interactional K' – Part II			
I	Kat.	Generalisierung	Reduktion
B	K17	Bemühungen Entscheidungen gemeinsam zu treffen und Dialog wird gesucht	
B	K18	Jour Fixe - Wöchentlich in beiden Abteilungen - Software Jour Fixe - Teilnehmer: GF, CTO, Lead Consult - Montags im Büro - Daten Jour Fixe - Teilnehmer: Alle MA und GF - Digital - Themen: Projektstatus nach Ampelprinzip: Kosten, Termine, Qualitäten, Prognosen, Ressourcenplanung	K'8 Jour Fixe - Wöchentlich - Software Teilnehmer: GF, CTO, Product Owner - Montags im Büro - Daten Teilnehmer: Alle MA und GF - Digital - Themen: Projektstatus, Prognosen, To-Do's, Ressourcenplanung, Probleme
B	K19	Regelmäßige Feiern	K'9 Kommunikationsfluss
B	K20	Unregelmäßige Anlässe	Softwarebereich:
B	K21	Kommunikationsfluss	GF ↔ Product Owner & CTO ↔ Team
B	K22	Kommunikation	Datenbereich:
B	K23	Gemeinsames Mittagessen der MA	GF ↔ MA
B	K24	Meetings sind informell	
B	K25	Fehler	K'10 Umgang mit Leistung
B	K26	Mitarbeitergespräche finden statt	- Etabliert Stellung bei GF - Mündlich und schriftlich kommuniziert - Keine Zielverhandlungen - Bonus und Gehaltserhöhung möglich - Lob wird offen kommuniziert und verteilt - 100 EUR Tankgutschein für Lehrlinge mit gutem Zeugnis - Keine fixen Prämienschemata - Seltenes Lob von GF
B	K27	Leistung	
B	K28	Keine Kontrollen üblich	
C	K29	Tägliches Daily Stand-Up Meeting im Entwicklerteam	K'11 Umgang mit Fehlern
C	K30	Regelmäßiger Austausch zwischen GF & CTO	- Wenig Beachtung - Mündlich oder per Mail - Keine Konsequenzen - Direkt und offen mit Betroffenen besprochen - Reflektion und Analyse für zukünftige Vermeidung - Ernstes Gespräch bei häufiger Wiederholung
C	K31	Mitsprache der MA üblich	
C	K32	Jährliches Treffen über Jahresziele	K'12 Kontrollen

RED – Dimension Interactional K' – Part III			
I	Kat.	Generalisierung	Reduktion
C	K33	Kennenlernfeier der Firmengruppe hat stattgefunden	
C	K34	Kollegen haben private Basis	
C	K35	Freundschaftliche Beziehung mit GF	
C	K36	Lob offen kommuniziert und in Team verteilt	
C	K37	Gemeinschaftliche Überprüfungsmeetings im Team	
D	K38	Regelmäßiger Austausch privat und beruflich im Team und in der Firmengruppe	
D	K39	Austausch wird gefördert	
D	K40	Jährliche WHITE Weihnachtsfeier und WHITE Betriebsausflug	
D	K41	Persönlicher Austausch bevorzugt	
D	K42	2-wöchentliches GF Jour Fixe	
D	K43	Jour Fixe Themen: Projektabwicklung, Status, To-Do's, Verschiebungen, Probleme, Qualität, Kosten, Projekttermine	
D	K44	Leistung	
D	K45	Fehler	
D	K46	Familiärer Umgang	
D	K47	Stichprobenartige Kontrollen in Jour Fixe	

RED – Dimension Verbal Manifestation					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
A	6	1	„Wer schreibt der bleibt“	„Wer schreibt der bleibt“	K1 Verwendete Phrasen/Begriffe - Wer schreibt der bleibt - Daten mit Wert - Service is our success - Schöne Zeit - Danke für Ihre Mitarbeit - Mahlzeit
A	7	2	„Wer schreibt der bleibt“ hinsichtlich externe Kommunikation		
A	8	3	„Daten mit Wert“		
A	8	4	Abbildung des gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes im System wird oft betont	Betonung auf Abbildung des gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes im System	K2 Betonung auf - Abbildung des gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes im System - Firmengruppenzugehörigkeit
A	8	5	Es wird aktiv kommuniziert, dass Firma Teil einer Firmengruppe ist	Aktive Kommunikation von Firmengruppenzugehörigkeit	
A	12	6	„Service is our success“	„Service is our success“	
A	12	7	„Schöne Zeit“	„Schöne Zeit“	
A	12	8	„Danke für Ihre Mitarbeit“	„Danke für Ihre Mitarbeit“	
A	12	9	Es gibt viele interne Phrasen, Begriffe, die sich aus der Vergangenheit ergeben	Viele internen Phrasen, Begriffe	K3 Vielen interne Phrasen, die im Team verwendet werden
A	12	10	Phrasen werden verwendet wenn Team zusammensitzt	Phrasen im Team verwendet	
A	12	11	„Mahlzeit“	„Mahlzeit“	
A	12	12	Geschichten handeln von negativen oder lustigen Momenten mit Ex-Mitarbeitern, ehemaligem GF oder alten Projekten	Geschichten über negative oder lustige Momente mit Ex-Mitarbeitern, ehemaligem GF oder alten Projekten	K4 Geschichten über - Negative oder lustige Momente mit Ex-MA - Ehemaligen GF - Alte Projekte - Geschäftsführung - Gemeinsame Erlebnisse
A	13	13	Geschichten handeln auch von GF, gemeinsamen Erlebnissen, hauptsächlich über Leute, Ex-MA	Geschichten über GF, gemeinsame Erlebnisse, hauptsächlich Leute, Ex-MA	
A	13	14	Ehemaliger GF und seine Frau, Eltern von aktuellem GF und Gründer der Firma haben Unternehmen stark geprägt, Einfluss besteht bis heute	Prägung durch Firmengründer, ehemaliger GF und seine Frau, Eltern von aktuellem GF	K5 Prägung durch Firmengründer und seine Frau
B	5	15	„Wer schreibt der bleibt“ in externer Kommunikation	„Wer schreibt der bleibt“ in externer Kommunikation	K6 Phrasen/Begriffe in Verwendung - Wer schreibt der bleibt - Fachvokabular
B	7	16	Betonung darauf, dass Firma eigentümergeführt ist, aus Familienunternehmen heraus entstanden ist und KMU ist	Betonung auf eigentümergeführte Firma, Familienunternehmen, KMU	
B	12	17	Fachausdrücke und Fachvokabular in Verwendung	Fachvokabular in Verwendung	K7 Betonung auf - Eigentümergeführte Firma - Familienunternehmen - KMU
B	12	18	Geschichten über prägende Erlebnisse in der Firmengeschichte	Geschichten über prägende Erlebnisse in Firmengeschichte	
B	13	19	Geschichten über prägende Charaktere intern und kundenseitig und Anekdoten über lustige Erfahrungen und Reflektion über gute und schlechte Erfahrungen	Geschichten über prägende Charaktere intern und kundenseitig, Anekdoten über lustige Erfahrungen, Reflektion über gute und schlechte Erfahrungen	K8 Geschichten über - Prägende Personen intern und kundenseitig - Lustige, gute, schlechte Erfahrungen
B	13	20	Starke Prägung des Unternehmens durch Gründer, Vater von B, und zwei weiteren Leuten, die inhaltlich richtungsweisend waren, kommen immer wieder in Geschichten vor	Prägung durch Firmengründer, Vater von B, und zwei Leuten, die inhaltlich richtungsweisend waren	
C	15	21	Geschichten, Anekdoten über Kunden oder Situationen mit GF	Geschichten über Kunden oder Situationen mit GF	K10 Geschichten über Kunden und Situationen mit GF
C	15	22	Unternehmen wurde geprägt durch Gründer des Unternehmensbereich GREEN, der fachliche Basis gelegt hat	Prägung durch Gründer von GREEN wegen fachlicher Basis	K11 Prägung durch Gründer von GREEN
C	16	23	Unternehmen wurde geprägt durch ehemaligen GF, ist bis heute bemerkbar durch patriarchische Handlungsweise	Prägung durch ehemaligen GF wegen patriarchischer Handlungsweise	s.o.
D	8	24	Jede Person die länger als 5 Jahre im Unternehmen ist, ist Gesprächsthema, auch die Personen, die das Unternehmen verlassen haben	Alle die länger als 5 Jahre im Unternehmen sind und Ex-MA sind oft Gesprächsthema	K12 EX-MA und MA die länger als 5 Jahre dabei sind, sind Gesprächsthema

RED – Dimension Verbal K'				
I	Kat.		Generalisierung	Reduktion
A	K1	Verwendete Phrasen/Begriffe - Wer schreibt der bleibt - Daten mit Wert - Service is our success - Schöne Zeit - Danke für Ihre Mitarbeit - Mahlzeit	Verwendete Phrasen/Begriffe - Wer schreibt der bleibt - Daten mit Wert - Service is our success - Schöne Zeit - Danke für ihre Mitarbeit - Mahlzeit	K'1 Phrasen/Begriffe/Jargon - Fachvokabular - Viele interne Phrasen z.B. - Wer schreibt der bleibt - Daten mit Wert - Service is our success - Schöne Zeit - Danke für Ihre Mitarbeit - Mahlzeit
A	K2	Betonung auf - Abbildung des gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes im System - Firmengruppenzugehörigkeit	Betonung auf - Abbildung des gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes im System - Firmengruppenzugehörigkeit	
A	K3	Vielen interne Phrasen, die im Team verwendet werden	Vielen interne Phrasen vorhanden	K'2 Betonte Aspekte - Abbildung des gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes im System - Firmengruppenzugehörigkeit - Eigentümergeführte Firma - Familienunternehmen - KMU
A	K4	Geschichten über - Negative oder lustige Momente mit Ex-MA - Ehemaligen GF - Alte Projekte - Geschäftsführung - Gemeinsame Erlebnisse	Geschichten über - Momente mit Ex-MA - Ehemaligen GF - Alte Projekte - Geschäftsführung - Gemeinsame Erlebnisse	
A	K5	Prägung durch Firmengründer und seine Frau	Prägung durch Firmengründer und seine Frau	K'3 Geschichten über - Momente mit Ex-MA - Ehemaligen GF - Alte Projekte - Situationen mit Geschäftsführung - Kunden - Gemeinsame Erlebnisse/Erfahrungen - Prägende Personen intern und kundenseitig
B	K6	Phrasen/Begriffe in Verwendung - Wer schreibt der bleibt - Fachvokabular	Phrasen/Begriffe in Verwendung - Wer schreibt der bleibt - Fachvokabular	
B	K7	Betonung auf - Eigentümergeführte Firma - Familienunternehmen - KMU	Betonung auf - Eigentümergeführte Firma - Familienunternehmen - KMU	K'4 Prägende Personen - Firmengründer und seine Frau - Inhaltlich richtungsweisende Personen - Gründer von GREEN
B	K8	Geschichten über - Prägende Personen intern und kundenseitig - Lustige, gute, schlechte Erfahrungen	Geschichten über - Prägende Personen intern und kundenseitig - Erfahrungen	
B	K9	Prägung durch - Firmengründer - 2 inhaltlich richtungsweisende MA	Prägung durch - Firmengründer - inhaltlich richtungsweisende MA	
C	K10	Geschichten über Kunden und Situationen mit GF	Geschichten über Kunden und Situationen mit GF	
C	K11	Prägung durch Gründer von GREEN	Prägung durch Gründer von GREEN	
D	K12	EX-MA und MA die länger als 5 Jahre dabei sind, sind Gesprächsthema	EX-MA und MA die länger als 5 Jahre dabei sind, sind Gesprächsthema	

RED – Dimension Values – Part I					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
A	6	1	Man braucht Vertrauen zwischen GF und MA	Vertrauen ist wichtig	K1 Im Umgang mit Kollegen ist wichtig - Vertrauen - Offenheit - Direktheit - Ehrlichkeit
A	7	2	Es ist wichtig, dass das Wissen zwischen den Mitarbeitern weitergegeben wird	Wissenstransfer ist wichtig	
A	8	3	Man arbeitet zusammen	Zusammenarbeit/Kooperation	
A	8	4	Familienwert wird kommuniziert	Familienwert	
A	12	5	Kollegialität ist sehr präsent	Kollegialität ist wichtig	K2 Im Team ist wichtig - Wissenstransfer - Zusammenarbeit/Kooperation - Teamplayer sein - Kollegialität - Verlässlichkeit
A	13	6	Wenn MA eingestellt werden, aber nichts arbeiten ist das problematisch	Leistung bringen ist wichtig	
A	14	7	Man sollte offen sein	Offenheit ist wichtig	
A	14	8	Gute und fokussierte Arbeit wird geschätzt	Leistung wird geschätzt	
A	14	9	Es ist gut, wenn man direkt ist	Direktheit ist wichtig	
A	15	10	Diebstahl und Mäuscheln sind nicht erwünscht	Ehrlichkeit ist wichtig	
A	15	11	Verlässlichkeit ist wichtig	Verlässlichkeit ist wichtig	K3 Leistung bringen ist wichtig
A	15	12	Es ist wichtig im Team mitzuspielen und Arbeit nicht auf andere zu schieben und seinen Teil zu erfüllen	Teamplayer sein und Kollegialität sind wichtig	
A	16	13	Verlässlichkeit gegenüber Kunden ist wichtig	Verlässlichkeit ist wichtig	K4 Familienwert
A	16	14	Man passt sich stark an den Kunden an	Kundenorientierung	K5 Kundenorientierung
A	16	15	Wachstumspotenzial beim Ausbilden von MA	Weiterbildung der MA ist wichtig	K6 Weiterbildung der MA ist wichtig
B	5	16	Das gesprochene Wort hat ausreichende Verbindlichkeit, das gesprochene Wort hat einen hohen Wert	Verbindlichkeit von Gesprochenem	K7 Im Umgang im Team ist wichtig - Verbindlichkeit von Gesprochenem - Eigenverantwortlichkeit - Offenheit - Vertrauen - Zusammenhalt - Empathische Kommunikation - Wertschätzung von anderen Sichtweisen, Zielen, Meinungen
B	7	17	Es wird betont, dass Unternehmen eigentümergeführt ist, aus Familienunternehmen entstanden ist	Unternehmen ist eigentümergeführtes Familienunternehmen	
B	11	18	Das Unternehmen ist leistungsbewusst	Leistungsbewusstes Unternehmen	
B	11	19	Eigenverantwortlichkeit wird gefördert	Eigenverantwortlichkeit	
B	11	20	Fehler sind etwas Positives aus dem man lernen kann	Fehler ist Grundlage für Lernen	K8 Unternehmen ist eigentümergeführtes Familienunternehmen
B	14	21	Loyalität ist sehr wichtig	Loyalität ist wichtig	K9 Leistungsbewusstes Unternehmen
B	14	22	Offenheit sollte man mitbringen	Offenheit gewünscht	K10 Fehler ist Grundlage für Lernen
B	14	23	Man braucht gewisse Wertschätzung für andere Meinungen	Wertschätzung von anderen Meinungen ist wichtig	K11 Loyalität ist wichtig
B	14	24	Vertrauen ist wichtig	Vertrauen ist wichtig	K12 Langfristige Beziehungen zu MA und Kunden gewünscht
B	14	25	Verbindlichkeit ist wichtig, das gesprochene Wort muss einen Wert haben	Verbindlichkeit von Gesprochenem	
B	14	26	Man muss an einem Strang ziehen und einen gemeinsamen Weg gehen	Zusammenhalt ist wichtig	K13 Wertschätzung der MA und Kunden
B	15	27	Es ist wichtig offen miteinander zu sprechen	Offenheit ist wichtig	
B	15	28	Man will einen langfristigen Weg gehen, mit Mitarbeitern als auch mit Kunden	Langfristige Beziehungen zu MA und Kunden gewünscht	K13 Wertschätzung der MA und Kunden
B	15	29	Kunden und Mitarbeiter werden geschätzt	Wertschätzung der MA und Kunden	
B	15	30	Unempathische Kommunikation ist schlecht	Empathische Kommunikation ist wichtig	
B	15	31	Andere Sichtweisen, Ziele und Meinungen sollten wertgeschätzt werden	Wertschätzung von anderen Sichtweisen, Zielen, Meinungen	

RED – Dimension Values – Part II					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
B	16	32	Schlechte Kommunikation und mangelnde Empathie zerstört vieles	Empathische Kommunikation ist wichtig	K14 Gerechte Behandlung der Mitarbeiter
B	16	33	Mitarbeiter sollen gerecht behandelt werden	gerechte Behandlung der MA	
B	17	34	Firma ist ein verlässlicher, verbindlicher, langfristiger Partner, der für Kunden da ist	Verlässlichkeit, Verbindlichkeit, langfristige Beziehungen	K15 Innovation
B	17	35	Firma ist innovativ, es gibt immer Weiterentwicklung	Innovation	
C	4	36	Vertrauensbasis mit GF vorhanden	Vertrauensbasis vorhanden	s.o.
C	6	37	Innovation ist nicht ausreichend bzw. ausständig	Innovation ist wichtig	s.o.
C	11	38	Es wird auf Kundenwünsche eingegangen	Kundenorientierung	s.o.
C	11	39	Es wird darauf geschaut, dass alle MA gleich behandelt werden	Gleichbehandlung der MA ist wichtig	K16 Gleichbehandlung der Mitarbeiter
C	12	40	Es wird dem Gegenüber Respekt gezeigt	Respektvoller Umgang	K17 Respektvoller Umgang
C	14	41	Fehler sind Grundlage für Lerneffekt und Verbesserung	Fehler sind Grundlage für Lernen	s.o.
C	17	42	Empathie	Empathie	s.o.
C	17	43	Interesse an stetiger Verbesserung	Stetige Verbesserung gewünscht	K18 Stetige Verbesserung gewünscht
C	17	44	Ausbildung und Bildung ist wichtig	Ausbildung und Bildung sind wichtig	s.o.
C	17	45	Man sollte ein Teamplayer sein	Teamplayer sein ist wichtig	s.o.
C	17	46	empathisch sein ist wichtig	Kommunikation und Empathie sind wichtig	K19 Hilfsbereitschaft wird gelebt
C	18	47	Verlässlichkeit und Kollegialität sind wichtig	Verlässlichkeit und Kollegialität sind wichtig	
C	18	48	Man hilft sich gegenseitig	Hilfsbereitschaft wird gelebt	
C	18	49	Vertrauen wird geschätzt	Vertrauen	
C	18	50	Unkollegialität und nicht integer, sondern falsch sein und hinterrücks sprechen ist nicht gewünscht	Kollegialität und Ehrlichkeit sind wichtig	s.o.
C	19	51	Versprechungen dem Kunden gegenüber machen und diese dann nicht einhalten können ist negativ	Einhalten von Versprechungen ist wichtig	s.o.
C	20	52	Wenn Kunde denkt, dass Leistung nicht gut oder gerechtfertigt ist wäre das schlecht	Gute Leistung ist wichtig	s.o.
C	20	53	Menschliche Beziehungen zu Kunden und die Anpassung an die Kunden ist positiv	Kundenorientierung ist wichtig	
C	20	54	Es ist wichtig, neue Strategien und Visionen für die Zukunft zu haben und zu entwickeln	Zukunftsorientierung ist wichtig	K20 Zukunftsorientierung ist wichtig
C	20	55	Ausbildung ist wichtig	Ausbildung ist wichtig	K21 Qualität ist wichtig
C	20	56	Qualität des Produkts ist wichtig	Qualität ist wichtig	
D	1	57	Selbstverantwortliches Arbeiten	Selbstverantwortliches Arbeiten	
D	3	58	Offenheit ist wichtig	Offenheit ist wichtig	s.o.
D	5	59	Logo steht für Kooperation, Innovation und zukunftsorientiertes Arbeiten	Kooperation, Innovation, Zukunftsorientierung	s.o.
D	5	60	Es werden gute Leistung und Qualität geboten	Gute Leistung und Qualität	s.o.
D	5	61	Betonung auf österreichischem Produkt	Nationales Produkt	K22 Nationales Produkt
D	5	62	Es ist kein Unterschied zwischen MA gewünscht	Gleichbehandlung der MA ist wichtig	s.o.
D	7-8	63	Fehler sind menschlich und dienen zur Verbesserung	Fehler sind menschlich und Grundlage für Verbesserung	s.o.
D	8	64	Engagement, selbstverantwortliches Handeln und Offenheit sind wichtig	Engagement, Selbstverantwortung, Offenheit sind wichtig	K23 Engagement, Selbstverantwortung, Offenheit sind wichtig
D	8	65	Ehrlichkeit ist essentiell	Ehrlichkeit ist wichtig	

RED – Dimension Values – Part III					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
D	8	66	MA haben immer Vertrauensvorsprung	Vertrauensbasis vorhanden	s.o.
D	8	67	Offenheit und Ehrlichkeit sind essentiell	Offenheit und Ehrlichkeit sind wichtig	s.o.
D	8	68	Hinterrücks reden/Mauschel und Gerüchte, also Unehrllichkeit ist nicht akzeptabel	Ehrlichkeit ist wichtig	
D	8	69	Probleme sollen direkt angesprochen werden	Direkte Kommunikation ist wichtig	
D	9	70	Ehrlichkeit, Offenheit und Direktheit sind wichtig	Ehrlichkeit, Offenheit und Direktheit sind wichtig	s.o.
D	9	71	Falschheit, Unehrllichkeit ist nicht in Ordnung	Ehrlichkeit ist wichtig	
D	9	72	Firma ist wie Familie	Familienatmosphäre	
D	9	73	Hilfsbereitschaft von Bedeutung	Hilfsbereitschaft ist wichtig	s.o.
D	9	74	Familiäre Bindung wichtig	Familiäre Bindung ist wichtig	
D	9	75	Stetige Weiterentwicklung, Fortschritt, etwas Innovatives machen zu können hält im Unternehmen	Fortschritt, Innovation	K24 Fortschritt, Innovation
D	9	76	Eigene Ziele vor die Ziele der anderen setzen ist Fehler	Gemeinschaftliche Ziele in den Vordergrund stellen	K25 Gemeinschaftliche Ziele in den Vordergrund stellen
D	10	77	Firma ist Gemeinschaft ohne strikte Hierarchie, wo als Team und Familie gearbeitet wird	Teamgeist und familiäre Atmosphäre sind vorhanden	K26 Teamgeist und familiäre Atmosphäre sind vorhanden
D	10	78	Eigenverantwortung ist gefragt	Eigenverantwortung ist gefragt	
D	10	79	GF vertraut MA	Vertrauensbasis vorhanden	s.o.
D	10	80	Kunden wissen, dass sich die Firma bemüht die bestmögliche Lösung für den Kunden zu finden	Engagement für Kunden	

RED – Dimension Values K'					
I	Kat.		Generalisierung	Reduktion	
A	K1	Im Umgang mit Kollegen ist wichtig - Vertrauen - Offenheit - Direktheit - Ehrlichkeit	Umgang mit Kollegen - Vertrauen - Offenheit - Direktheit - Ehrlichkeit	K'1 Zwischenmenschlicher Umgang - Vertrauen - Offenheit - Direktheit - Ehrlichkeit	
A	K2	Im Team ist wichtig - Wissenstransfer - Zusammenarbeit/Kooperation - Teamplayer sein - Kollegialität - Verlässlichkeit	Im Team - Wissenstransfer - Kooperation - Teamgeist - Kollegialität - Verlässlichkeit	K'2 Teamgeist und familiäre Atmosphäre sind vorhanden - Empathie - Wertschätzung anderer Meinungen - Loyalität - Respekt	
A	K3	Leistung bringen ist wichtig	Leistung	K'2 Arbeit im Team	
A	K4	Familienwert	Familienwert	- Wissenstransfer	
A	K5	Kundenorientierung	Kundenorientierung	- Kooperation	
A	K6	Weiterbildung der MA ist wichtig	Weiterbildung der MA	- Teamgeist	
B	K7	Im Umgang im Team ist wichtig - Verbindlichkeit von Gesprochenem - Eigenverantwortlichkeit - Offenheit - Vertrauen - Zusammenhalt - Empathische Kommunikation - Wertschätzung von anderen Sichtweisen, Zielen, Meinungen	Im Team - Verbindlichkeit - Eigenverantwortlichkeit - Offenheit - Vertrauen - Zusammenhalt - Empathie - Wertschätzung anderer Meinungen	- Kollegialität - Verlässlichkeit - Verbindlichkeit - Eigenverantwortlichkeit - Zusammenhalt - Hilfsbereitschaft - Engagement - Leistungsbewusstsein - Fehler sind Grundlage für Verbesserung	
B	K8	Unternehmen ist eigentümergeführtes Familienunternehmen	Eigentümergeführtes Familienunternehmen	K'3 Eigentümergeführtes Familienunternehmen	
B	K9	Leistungsbewusstes Unternehmen	Leistung	K'4 Umgang mit Kunden	
B	K10	Fehler ist Grundlage für Lernen	Fehler ist Grundlage für Lernen	- Kundenorientierung - Langfristige Beziehungen - Wertschätzung der Kunden	
B	K11	Loyalität ist wichtig	Loyalität	K'5 Umgang mit Mitarbeitern	
B	K12	Langfristige Beziehungen zu MA und Kunden gewünscht	Langfristige Beziehungen zu MA und Kunden	- Weiterbildung der Mitarbeiter - Wertschätzung der Mitarbeiter	
B	K13	Wertschätzung der MA und Kunden	Wertschätzung der MA und Kunden	- Gerechte und gleiche Behandlung - Langfristige Beziehungen	
B	K14	Gerechte Behandlung der Mitarbeiter	Gerechte Behandlung der Mitarbeiter	K'6 Produkt-/Servicebezogen	
B	K15	Innovation	Innovation	- Stetige Verbesserung	
C	K16	Gleichbehandlung der Mitarbeiter	Gleichbehandlung der Mitarbeiter	- Innovation	
C	K17	Respektvoller Umgang	Respekt	- Fortschritt	
C	K18	Stetige Verbesserung gewünscht	Stetige Verbesserung	- Nationales Produkt	
C	K19	Hilfsbereitschaft wird gelebt	Hilfsbereitschaft	- Qualität	
C	K20	Zukunftsorientierung ist wichtig	Zukunftsorientierung	K'7 Zukunftsorientierung	
C	K21	Qualität ist wichtig	Qualität		
D	K22	Nationales Produkt	Nationales Produkt		
D	K23	Engagement, Selbstverantwortung, Offenheit sind wichtig	Engagement, Selbstverantwortung, Offenheit		
D	K24	Fortschritt, Innovation	Fortschritt, Innovation		
D	K25	Gemeinschaftliche Ziele in den Vordergrund stellen	Teamgeist		
D	K26	Teamgeist und familiäre Atmosphäre sind vorhanden	Teamgeist und familiäre Atmosphäre		

YELLOW – Dimension Specialization / Division of Work – Part I					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorien
E	1	1	Es gibt Geschäftsführer/Partner die für verschiedene Abteilungen zuständig sind	GF zuständig für verschiedene Abteilungen	K1 Unternehmensbereiche sind fachlich spezifisch: - TGA - Asbestsanierung - Windkraftanlagen - Gebäudezertifizierungen - Anlagenbau - Umweltzertifizierungen
E	1	2	Es gibt Teamleiter, zuständig für Akquisitionen, kümmern sich um die Organisation, Zusammenhänge und Übersicht im Team	TL machen Akquisitionen und Teamorganisation	
E	1	3	Projektleiter haben eigene Projekte und betreuen diese	PL betreuen eigene Projekte	
E	1	4	Techniker machen hauptsächlich operative Arbeit in den Projekten	Techniker machen operative Projektarbeit	K2 4 Positionen: - Geschäftsführer (GF) - Teamleiter (TL) - Projektleiter (PL) - Techniker/ Mitarbeiter (MA)
E	1	5	Unternehmen aufgeteilt in 6 Bereiche: TGA, Asbestsanierung, Windkraftanlagen, Gebäudezertifizierungen, Anlagenbau, Umweltzertifizierungen	6 Unternehmensbereiche: TGA, Asbestsanierung, Windkraftanlagen, Gebäudezertifizierungen, Anlagenbau, Umweltzertifizierungen	K3 Aufgaben Techniker - Operative Projektarbeit
E	2	6	Mitarbeiter haben technische HTL Ausbildung oder universitäre Ausbildung in ihren Aufgabengebieten	MA haben HTL oder universitäre Ausbildung	
E	2	7	Es gibt Abteilungen die Kompetenzen haben, die im restlichen Unternehmen nicht geteilt werden und bei Verlassen verloren gehen würden und von den anderen nicht übernommen werden könnte	Manche Abteilungen sind sehr abgegrenzt und spezialisiert	K4 Arbeitsteilung basiert auf Projekten
E	2	8	Mitarbeiter sind auf Basis von Projekten aufgeteilt	Projektarbeit	K5 Aufgaben TL - Fachliche Kernkompetenz in seinem Bereich - Akquisitionen - Teamorganisation und Mitarbeiterführung - Angebote - Kaufmännische Themen - Technische Rahmenbedingungen - Ressourceneinteilung - Projekteinteilung - Kontaktperson zur GF
E	4	9	Mitarbeiter arbeiten an Projekten	Projektarbeit	
E	5	10	TL ist zuständig für Angebotserstellung	TL macht Angebote	
E	5	11	GF ist zuständig für Kostenverfolgung wenn Zahlungen nicht getätigt werden	GF zuständig für Kostenverfolgung	
E	6	12	GF ist zuständig für unternehmensbezogene kaufmännische Agenden	GF zuständig für unternehmensbezogene kaufmännische Agenden	K6 Aufgaben PL - Fachliche und kaufmännische Projektführung - Fachliche Projekthinhalte
E	6	13	TL ist zuständig für kaufmännische und technische Rahmenbedingungen	TL zuständig für kaufmännische und technische Rahmenbedingungen	
E	6	14	PL sind für technische und fachliche Projekthinhalte verantwortlich	PL für technische und fachliche Projekthinhalte verantwortlich	
E	8	15	MA machen operative Projektarbeit	MA machen operative Projektarbeit	
E	8	16	PL führt Projekte fachlich und kaufmännisch	PL hat fachliche und kaufmännische Projektführung	K7 Aufgaben GF - Zuständigkeit für verschiedene Abteilungen - Kaufmännische Unternehmensführung - Kostenverfolgung - Supervision - Arbeitsklima - Stundenprüfung - Diätenabrechnung - Letztverantwortung - Akquisitionen - Projektleitung in eigenen Projekten
E	8	17	TL ist zuständig für teamübergreifende kaufmännische Themen, Mitarbeiter-/ Teamführung, Akquisitionen, ist Kontaktperson zur GF, macht Ressourcen-/ Projekteinteilung im Team	TL zuständig für kaufmännische Themen, Mitarbeiterführung, Akquisitionen, Ressourcen-/ Projekteinteilung im Team Kontaktperson zur GF	
E	8	18	TL ist für fachliche Kernkompetenz in seinem Bereich zuständig	TL hat fachliche Kernkompetenz in seinem Bereich	
E	8	19	TL ist daher auch zuständig für Akquisitionen in dem Bereich und kaufmännische Themen	TL zuständig für Akquisitionen und kaufmännische Themen	
E	8	20	GF ist zuständig für generelle Übersicht und Supervision im Unternehmen z.B. Umsatzzahlen, Arbeitsklima, Mitarbeiter	GF zuständig für Supervision z.B. Umsatzzahlen, Arbeitsklima, Mitarbeiter	

YELLOW – Dimension Specialization / Division of Work – Part II					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorien
E	8	21	GF ist zuständig für Stundenprüfung der MA am Monatsende, Diätenabrechnung, Urlaubsstände, Überstunden	GF zuständig für Stundenprüfung, Diätenabrechnung, Urlaubsstände, Überstunden	K8 Unternehmensbereiche sind fachlich spezifisch: - Haustechnik - Anlagenplanung - Energieeffizienz - Urban Sustainability - Wasserkraft, Windkraft
E	9	22	GF hat Letztverantwortung über kaufmännische Themen	GF hat Letztverantwortung über kaufmännische Themen	
E	9	23	GF machen Akquisitionen in den Bereichen wo sie Kernkompetenzen haben	GF machen Akquisitionen	
E	9	24	GF machen auch eigene Projekte als PL	GF sind auch PL mit eigenen Projekten	
F	1	25	Aufgliederung in 4-5 Unternehmensbereiche: Haustechnik, Anlagenplanung, Energieeffizienz, Urban Sustainability, Wasserkraft, Windkraft	4-5 Unternehmensbereiche: Haustechnik, Anlagenplanung, Energieeffizienz, Urban Sustainability, Wasserkraft, Windkraft	K9 Arbeitsteilung basiert auf Projekten K 10 Positionen im Unternehmen - GF - Teamleiter (TL) - Leitender Experte (LE) - Projektleiter (PL) - Mitarbeiter (MA) - Administration
F	1	26	Es gibt eine Abteilung Wasserkraft/Windkraft die fast keine Anknüpfungspunkte zu anderen Abteilungen hat	Wasserkraft/Windkraft ist sehr abgegrenzt und spezialisiert	
F	1	27	Ingenieurtätigkeiten in verschiedenen Projekten	Projektarbeit	
F	1	28	Im Unternehmen gibt es Teamleiter, leitende Experten, Projektleiter und Mitarbeiter und eine administrative Stelle	Aufteilung in Teamleiter, leitende Experten, Projektleiter, Mitarbeiter und Administration	
F	1	29	Zum Großteil ist Ingenieurausbildung die Voraussetzung für Tätigkeiten, mit vereinzelt Ausnahmen	Ingenieurausbildung ist größtenteils Voraussetzung	K11 Abteilung IT, HR, Buchhaltung sind extern bei WHITE
F	1	30	Die Mehrheit der Mitarbeiter hat technisches Studium, was zumeist die Voraussetzung ist, deren Spezialisierungen sind aber breit gefächert z.B. Bauingenieure, Maschinenbauer, Elektronikingenieure	MA haben technisches Studium	
F	1	31	Kompetenzen zwischen den Abteilungen sind sehr unterschiedlich, Mitarbeiter sind schwer tauschbar	Abteilungen sehr spezialisiert	
F	1	32	Austauschbarkeit von Mitarbeitern zwischen in 2-3 Abteilungen nur begrenzt möglich, in den anderen nicht da sehr spezialisiert	Abteilungen sehr spezialisiert	
F	2	33	Leistungen in Bereichen IT, HR und Buchhaltung nicht intern, sondern werden von WHITE zugekauft	IT, HR, Buchhaltung ist extern bei WHITE	K12 Aufgaben PL - Führung von Projekten und Projektmitarbeitern - Inhaltliche, finanzielle, wirtschaftliche Projektverantwortung
F	2	34	PL macht Vorgaben innerhalb Projekts	PL macht Vorgaben innerhalb Projekts	
F	2	35	Projektverantwortung hat zuständiger PL	PL hat Projektverantwortung	K13 Aufgaben TL/LE - Teamführung - Ressourcenplanung - Einstellen von MA
F	3	36	Projektleiter betreut eigene Projekte und die dazugehörigen Projektmitarbeiter	PL betreut Projekte und führt Projektmitarbeiter	
F	3	37	PL hat inhaltliche und finanzielle, wirtschaftliche Projektverantwortung	PL hat inhaltliche, finanzielle, wirtschaftliche Projektverantwortung	K14 TL und LE müssen nicht selbe Person sein
F	3	38	Teamleiter oder leitender Experte ist verantwortlich für die Teamführung	TL oder LE macht Teamführung	
F	3	39	Mitarbeiter arbeitet an verschiedenen Projekten	Projektarbeit	
F	3	40	TL oder LE ist verantwortlich für Ressourcenplanung, Teamführung, seine Mitarbeiter und Einstellen von MA unter Absprache mit GF	TL/LE macht Ressourcenplanung, Teamführung, Einstellen von MA	
F	3	41	Positionen Teamleiter und leitender Experte muss nicht bei einer Person sein	TL und LE müssen nicht selbe Person sein	

YELLOW – Dimension Specialization / Division of Work – Part III					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorien
F	4	42	PL hat inhaltliche Verantwortung für Projekte	PL hat inhaltliche Projektverantwortung	
G	1	43	Im Unternehmen gibt es unterschiedliche Fachbereiche: Anlagen-/Maschinenbau, Schadstofferkundung, Haustechnik, Nachhaltigkeitszertifizierung	Fachbereiche sind Anlagen-/Maschinenbau, Schadstofferkundung, Haustechnik, Nachhaltigkeitszertifizierung	s.o.
G	1	44	Schadstofferkundung hat sehr wenige Anknüpfungspunkte mit anderen Abteilungen	Abteilung sehr spezialisiert	s.o.
G	2	45	Weitere Abteilung ist Energieeffizienz	Abteilung Energieeffizienz vorhanden	s.o.
G	2	46	Verschiedene Bereiche im Unternehmen sind fachlich sehr spezifisch und abgegrenzt voneinander	Abteilungen sehr abgegrenzt und spezialisiert	
G	2	47	Weitere Abteilungen: Wasserkraft und Windkraft	Abteilung Wasserkraft und Windkraft vorhanden	s.o.
G	2	48	Insgesamt 5 -6 Abteilungen	5-6 Abteilungen	s.o.
G	3	49	3 Geschäftsführer in der Geschäftsführung	3 Geschäftsführer	K 15 3 Geschäftsführer
G	3	50	Geschäftsführerposition ist Projektdirektor= Supervisionsstelle über dem Projektleiter ist	GF ist Supervisionsstelle über PL	s.o.
G	3	51	CEO A/F ist zuständig für Qualitätsmanagement-Themen	CEO A macht Qualitätsmanagement	K16 Aufgabenverteilung der GF
G	3	52	CEO C kümmert sich um organisatorische Angelegenheiten - „zentraler Dienst“	CEO C macht Organisationsthemen	- CEO A: Qualitätsmanagement - CEO C: Organisation
G	3	53	Es gibt auch eine Teamassistenz	Teamassistenz vorhanden	s.o.
G	4	54	Es gibt Geschäftsführerebene, Teamleiterebene die Abteilungsleiter sind = leitende Experten und Projektmitarbeiter	Aufteilung in GF, Teamleiter= Abteilungsleiter= Leitender Experte und Mitarbeiter	K 17 Positionen im Unternehmen - GF - TL = LE = Abteilungsleiter - PL - MA
G	4	55	LE hat ein Team an Mitarbeitern, die er Projekten zuteilt, deren Ressourcen er koordiniert, deren Arbeit und Projekte er kontrolliert	LE teilt MA Projekten zu, koordiniert und kontrolliert Arbeit, Projekte und Ressourcen	
G	4	56	Hauptaufgabe der Mitarbeiter ist operative Projektarbeit	MA machen operative Projektarbeit	s.o.
G	4	57	Jeder leitende Experte ist auch gleichzeitig Projektleiter, der einen bestimmten LE Vertrag hat	LE ist auch PL	
G	4	58	Es gibt Mitarbeiter, Projektleiter, wovon manche leitende Experten sind, und die GF	Aufteilung in MA, PL, LE, GF	
G	4	59	Mitarbeiter nur nach Projekten aufgeteilt	Projektarbeit	s.o.
G	9	60	Abteilungen haben wenige thematische Überschneidungen	Abteilungen sehr spezialisiert	
G	10	61	In Abteilung von G macht PL=LE Angebot und hat Verantwortung darüber	LE macht Angebot	K 18 LE macht Angebote
G	10	62	Einstellen von neuem Personal macht GF mit zuständigem LE	Einstellen von neuem Personal macht GF mit zuständigem LE	K19 Einstellen von Personen durch - GF - LE
G	11	63	PL tragen Verantwortung für ihre Projekte	PL haben Projektverantwortung	s.o.
G	11	64	PL/TL hat fachliche Verantwortung über MA	PL/TL hat Verantwortung über MA	s.o.
G	11	65	MA machen operationalen Projektaktivitäten	MA machen operationalen Projektaktivitäten	s.o.
G	14	66	Geschäftsführer haben eigene Projekte die sie als PL betreuen	GF haben eigene Projekte als PL	s.o.
H	1	67	Im Unternehmen gibt es 5-6 Bereiche: Haustechnik, Gebäudezertifizierung, Industrieanlagenbau, Windenergie, Schadstofferkundung, Energieeffizienz-audits	5-6 Bereiche: Haustechnik, Gebäudezertifizierung, Industrieanlagenbau, Windenergie, Schadstofferkundung, Energieeffizienz	s.o.

YELLOW – Dimension Specialization / Division of Work – Part IV					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorien
H	1	68	Manche Fachgebiete sind sich fachlich etwas näher als andere, z.B. Gebäudetechnik, Anlagenbau, Zertifizierung, andere sehr spezifisch und fachlich abgegrenzt	Manche Abteilungen sind sich fachlich näher, manche sehr spezialisiert	s.o.
H	1	69	Es gibt 4 Positionen im Unternehmen: Geschäftsführer, Teamleiter, Projektleiter und Mitarbeiter	4 Positionen: GF, TL, PL, MA	s.o.
H	1	70	GF ist zeichnungsberechtigt	GF ist zeichnungsberechtigt	
H	1	71	Mitarbeiter arbeitet an operativen, technischen Projekteinhalten	MA macht operative Projektarbeit	s.o.
H	1	72	PL betreut seine Projekte inhaltlich, vertraglich, buchhalterisch und führt die Projektmitarbeiter	PL macht inhaltliche, vertragliche und buchhalterische Projektführung und führt MA	s.o.
H	1	73	TL hat auch seine eigenen Projekte, die er betreut und dazu führt er sein Team und hat den Überblick über Projekte im Team	TL betreut eigene Projekte und macht Teamführung	s.o.
H	1	74	Geschäftsführung betreut auch eigene Projekte	GF macht eigene Projekte	s.o.
H	1	75	GF hat Letztverantwortung und ist zeichnungsberechtigt	GF hat Letztverantwortung und ist zeichnungsberechtigt	
H	1	76	Arbeitseinteilung basiert auf Projekten	Projektarbeit	s.o.
H	1	77	Mitarbeiter ist einer Abteilung und gewissen Projekten zugeordnet	MA-Zuordnung nach Abteilung und Projekten	K20 MA-Zuordnung nach Abteilung und Projekten
H	1	78	Arbeitsteilung in Projekten nicht funktional, MA machen alle Tätigkeiten in einem Projekt	Keine funktionale Arbeitsteilung in Projekten	K 21 Keine funktionale Arbeitsteilung in Projekten
H	1	79	Abteilungen sind sehr alleinstehend und größtenteils von den anderen unabhängig	Abteilungen sehr spezialisiert	s.o.
H	2	80	Akquisitionen machen TL und PL	TL & PL machen Akquisitionen	K 22 Akquisitionen durch PL & TL
H	2	81	PL ist verantwortlich für Projektthemen	PL verantwortlich für Projektthemen	s.o.
H	3	82	GF ist zuständig für unternehmensübergreifende kaufmännische und strategische Führung und finale Freigabe von Projekten	GF zuständig für kaufmännische Unternehmensführung, Strategie und finale Freigabe von Projekten	K 23 Aufgaben der GF - Kaufmännische Unternehmensführung - Strategie - Freigabe von Projekten - Supervision - Zeichnungsberechtigung - Letztverantwortung
H	3	83	TL ist zuständig für Hardware, Software, Personalengpässen/Einstellen von MA in Rücksprache mit GF	TL zuständig für Hardware, Software, Einstellen von MA	
H	3	84	PL ist verantwortlich für Projektführung	PL verantwortlich für Projektführung	s.o.
H	3	85	TL ist verantwortlich für Projekte, kaufmännische Themen, Teamleitung, Mitarbeiterführung, Akquisitionen, personelle Entscheidungen, risikoreichere Projektthemen	TL verantwortlich für Projekte, kaufmännische Themen, Teamleitung, Mitarbeiterführung, Akquisitionen, personelle Entscheidungen, risikoreichere Projektthemen	K24 Aufgaben TL - Hardware, Software - Personelle Entscheidungen - Kaufmännische Themen - Teamleitung - Mitarbeiterführung - Akquisitionen - Risikoreiche Projektthemen
H	3	86	GF ist verantwortlich für Supervision, strategische und kaufmännische Unternehmensführung	GF verantwortlich für Supervision, strategische und kaufmännische Unternehmensführung	

YELLOW – Dimension Specialization K' – Part I			
I	Kat.	Generalisierung	Reduktion
E	K1	Unternehmensbereiche sind fachlich spezifisch: - TGA - Asbestsanierung - Windkraftanlagen - Gebäudezertifizierungen - Anlagenbau - Umweltzertifizierungen	K'1 Unternehmensbereiche - TGA / Haustechnik - Asbestsanierung - Gebäudezertifizierungen/ Urban Sustainability - Anlagenbau - Umweltzertifizierungen / Energieeffizienz - Wasserkraft, Windkraft
E	K2	4 Positionen: - Geschäftsführer (GF) - Teamleiter (TL) - Projektleiter (PL) - Techniker/ Mitarbeiter (MA)	K'2 Stellen - 3 GF - Teamleiter (TL) - Leitender Experte (LE) - Projektleiter (PL) - Mitarbeiter (MA) - Administration - TL & LE müssen nicht selbe Person sein
E	K3	Aufgaben Techniker - Operative Projektarbeit	Aufgaben Techniker - Operative Projektarbeit
E	K4	Arbeitsteilung basiert auf Projekten	Projektarbeit
E	K5	Aufgaben TL - Fachliche Kernkompetenz in seinem Bereich - Akquisitionen - Teamorganisation und Mitarbeiterführung - Angebote - Kaufmännische Themen - Technische Rahmenbedingungen - Ressourceneinteilung - Projekteinteilung - Kontaktperson zur GF	K'4 Aufgaben Teamleiter / Leitender Experte - Fachliche Kernkompetenz - Teamführung - Angebote - Technische Rahmenbedingungen - Kontaktperson zur GF - Personelle Entscheidungen - Kaufmännische und Ressourcen-Themen - Akquisitionen - Risikoreiche Projektthemen - Ressourcenplanung und -einteilung
E	K6	Aufgaben PL - Fachliche und kaufmännische Projektführung - Fachliche Projektinhalte	K'5 Aufgaben Projektleiter - Inhaltliche, wirtschaftliche Projektleitung - Führung Projektmitarbeitern - Akquisitionen (in manchen Abteilungen)
E	K7	Aufgaben GF - Zuständigkeit für verschiedene Abteilungen - Kaufmännische Unternehmensführung - Kostenverfolgung - Supervision - Arbeitsklima - Stundenprüfung - Diätenabrechnung - Letztverantwortung - Akquisitionen - Projektleitung in eigenen Projekten	K'6 Aufgaben Geschäftsführung - Zuständigkeit für Abteilungen - Unternehmensführung - Kaufmännische Themen, z.B. Kosten, Spesen, Stundenprüfung, Zeichnungsberechtigung, Projektfreigaben - Supervision - Personalthemen - Arbeitsklima - Akquisitionen - Projektleitung in eigenen Projekten
F	K8	Unternehmensbereiche sind fachlich spezifisch: - Haustechnik - Anlagenplanung - Energieeffizienz - Urban Sustainability - Wasserkraft, Windkraft	- Strategie - Letztverantwortung - Aufgabenverteilung der GF CEO A: Qualitätsmanagement CEO C: Organisation

YELLOW – Dimension Specialization K' – Part II			
I	Kat.	Generalisierung	Reduktion
F	K9	Arbeitsteilung basiert auf Projekten	Projektarbeit
F	K10	Positionen im Unternehmen - GF - Teamleiter (TL) - Leitender Experte (LE) - Projektleiter (PL) - Mitarbeiter (MA) - Administration	K'7 Aufgaben Techniker/Mitarbeiter - Operative Projektarbeit
F	K11	Abteilung IT, HR, Buchhaltung sind extern bei WHITE	IT, HR, Buchhaltung zu WHITE outsourct
F	K12	Aufgaben PL - Führung von Projekten und Projektmitarbeitern - Inhaltliche, finanzielle, wirtschaftliche Projektverantwortung	Aufgaben PL - Inhaltliche, wirtschaftliche Projektleitung - Führung Projektmitarbeitern
F	K13	Aufgaben TL/LE - Teamführung - Ressourcenplanung - Einstellen von MA	Aufgaben TL/LE - Teamführung - Ressourcenplanung - Einstellen von MA
F	K14	TL und LE müssen nicht selbe Person sein	TL und LE müssen nicht selbe Person sein
G	K15	3 Geschäftsführer	3 Geschäftsführer
G	K16	Aufgabenverteilung der GF - CEO A: Qualitätsmanagement - CEO C: Organisation	Aufgabenverteilung der GF - CEO A: Qualitätsmanagement - CEO C: Organisation
G	K17	Positionen im Unternehmen - GF - TL = LE = Abteilungsleiter - PL - MA	Positionen im Unternehmen - GF - TL = LE = Abteilungsleiter - PL - MA
G	K18	LE macht Angebote	LE macht Angebote
G	K19	Einstellen von Personen durch - GF - LE	Einstellen von Personen durch - GF - LE
H	K20	MA-Zuordnung nach Abteilung und Projekten	MA-Zuordnung nach Abteilung und Projekten
H	K21	Keine funktionale Arbeitsteilung in Projekten	Keine funktionale Arbeitsteilung in Projekten
H	K22	Akquisitionen durch PL & TL	Akquisitionen durch PL & TL
H	K23	Aufgaben der GF - Kaufmännische Unternehmensführung - Strategie - Freigabe von Projekten - Supervision - Zeichnungsberechtigung - Letztverantwortung	Aufgaben der GF - Unternehmensführung - Strategie - Projektfreigabe - Supervision - Zeichnungsberechtigung - Letztverantwortung
H	K24	Aufgaben TL - Hardware, Software - Personelle Entscheidungen - Kaufmännische Themen - Teamleitung - Mitarbeiterführung - Akquisitionen - Risikoreiche Projektthemen	Aufgaben TL - Personelle Entscheidungen - Kaufmännische und Ressourcen-Themen - Teamleitung - Akquisitionen - Risikoreiche Projektthemen

YELLOW – Dimension Coordination – Part I					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorien
E	2	1	Regelmäßige Abstimmung im Team	Regelmäßige Abstimmung im Team	K1 Regelmäßige Abstimmung im Team
E	3	2	Vorgaben in Bezug auf Projektstruktur, Ordneraufbau und Ablage von Unterlagen aufgrund von Zertifizierung vorhanden	Vorgaben zu Projektstruktur, Ordneraufbau und Ablage durch Zertifizierung	K2 Interne Vorgaben durch Zertifizierung über - Projektstruktur - Ordneraufbau - Ablage
E	3	3	Es gibt keine strikten firmeninternen Vorgaben für die Arbeit im Arbeitsalltag oder Entscheidungen	Keine strikten Vorgaben für Arbeitsalltag und Entscheidungen	
E	3	4	Es gibt bereichsabhängige fachliche, technische Normen und Richtlinien an die sich gehalten werden muss	An technische Normen muss sich gehalten werden	
E	3	5	Es gibt Formvorlagen für Unterlagen, die verwendet werden, diese wurde vom Team intern entwickelt	Teaminterne Formvorlagen werden verwendet	
E	3	6	Es gibt eine Kernarbeitszeit von 09:00h-17:00h, aber Einteilung der Tätigkeiten während Arbeitszeit ist trotzdem flexibel	Geregelte Arbeitszeit, flexible Einteilung der Tätigkeiten	K3 Geregelte Arbeitszeit
E	4	7	Es gibt fachliche Vorgaben durch Normen	Fachliche Vorgaben durch Normen	K4 Fachliche Vorgaben durch technische Normen
E	4	8	Es gibt keine inhaltlichen Vorgaben hinsichtlich Tätigkeiten oder Abläufen	Keine inhaltlichen Vorgaben zu Tätigkeiten oder Abläufen	K5 Keine Vorgaben vorhanden über - Einteilung der Tätigkeiten - Abläufe - Inhalte
E	4	9	Mitarbeiter teilen sich Arbeiten in ihren Projekten selber zeitlich ein	Selbsteinteilung der Tätigkeiten durch MA	
E	4	10	Die Ablage ist standardisiert	Standardisierte Ablage	
E	4	11	Arbeit ist nicht strukturiert, da Aufgabengebiete immer abwechseln	Arbeit nicht strukturiert	
E	4	12	Es gibt gewisse strukturelle Vorgaben für verschiedene Bereiche, aber keine strikt vorgeschriebenen Abläufe oder Tätigkeiten	Gewisse strukturelle Vorgaben vorhanden aber keine Vorgaben zu Ablauf oder Tätigkeiten	
E	4	13	Projekte sind sehr individuell und unterschiedlich	Projekte sehr individuell	
E	4-5	14	Es gibt teamintern entwickelte Standards anhand derer gearbeitet wird zur Abwicklung von Prozessen, Tools und Vorlagen, diese sind aber nicht vom Unternehmen strikt vorgeschrieben	Teamintern entwickelte Standards zur Projektentwicklung, Tools, Vorlagen	K6 Interne Standards vorhanden über - Projektentwicklung - Tools - Verwendung von Vorlagen - Unterlagen
E	5	15	Es gibt gewisse Vorlagen die immer in Projekten verwendet werden	Verwendung von Vorlagen	
E	5	16	Mitarbeiter haben freie Hand im normalen Projektablauf, z.B. Termine, Besprechungen	MA sind selbstständig im Projektablauf	
E	5	17	Projekttätigkeiten sind durch klare Leistungsbilder vorgegeben	Leistungsbilder geben Projekttätigkeiten vor	K7 Tätigkeiten durch Leistungsbilder vorgegeben
E	8	18	Projekt- und Ressourceneinteilung wird von TL in Absprache mit PL gemacht	Projekt- und Ressourceneinteilung durch TL & PL	K8 TL & PL machen Projekt- und Ressourceneinteilung
E	9	19	GF oder TL geben Arbeitsanweisungen an beide, PL und MA	Arbeitsanweisungen von GF und TL an PL und MA	K9 Arbeitsanweisungen - Von GF und TL an PL und MA
E	9	20	PL gibt auch MA Arbeitsanweisung	Arbeitsanweisungen von PL an MA	- Von PL an MA
E	11	21	Arbeitsanweisungen werden hauptsächlich mündlich getätigt	Großteils mündliche Arbeitsanweisungen	- Großteils mündlich
E	11	22	Team stimmt sich täglich miteinander ab	Tägliche Abstimmung im Team	
E	11	23	Es gibt keine Vorgabe der Arbeitsabläufe, da die immer unterschiedlich sind	Keine Vorgabe zu Arbeitsabläufen	
E	11	24	Es gibt Vorgaben hinsichtlich welche Unterlagen oder Vorlagen verwendet werden	Vorgaben über Verwendung von Unterlagen und Vorlagen	
E	11	25	Es gibt keine Vorgaben über die Strukturierung der Projektarbeit, da dies sehr unterschiedlich ist	Keine Vorgaben zu Projektarbeit	
E	22	26	Es gibt keine Vorgaben über Abläufe	Keine Vorgaben zu Abläufen	
F	2	27	Im Unternehmen gibt es wenige fixe Vorgaben	Wenige Vorgaben	
F	2	28	Fixe Vorgaben hinsichtlich Unterschriftenregelungen bei Angeboten und Aufträgen, diese sind in Projektdatenbanken durch Freigaben abgebildet	Unterschriftenregelung durch Freigabe im System vorgegeben	K10 Unterschriftenregelung durch Systemfreigaben

YELLOW – Dimension Coordination – Part II					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorien
F	2	29	Es gibt Vorgaben bezüglich Qualitätsmanagement und Compliance	Vorgaben über Qualitätsmanagement und Compliance	K11 Interne Vorgaben durch Zertifizierung - Qualitätsmanagement - Compliance
F	2	30	Es gibt keine Verfahrensrichtlinien	Keine Verfahrensrichtlinien	- Projektadministration - Datenstruktur - Postfächer - Datenstruktur - Ablage
F	2	31	Es gibt Vorgaben im Projektablauf hinsichtlich Angebot, Auftragsannahme, Postfächer, Datenstruktur und Ablage durch Zertifizierung	Vorgaben zu Angebot, Auftragsannahme, Postfächer, Datenstruktur und Ablage durch Zertifizierung	
F	2	32	Es gibt Vorgaben über administrative Abläufe basierend auf WHITE, geregelt durch Systeme	Administrative Abläufe geregelt durch Systeme	K12 Administrative Abläufe durch Systeme geregelt
F	2	33	Es gibt keine terminlichen, zeitlichen oder inhaltlichen Vorgaben	Keine terminlichen, zeitlichen, inhaltlichen Vorgaben	K13 Vorgaben über Stundenlisten
F	2	34	Es gibt Vorgabe darüber wann Stundenlisten abgegeben werden sollen	Vorgaben über Stundenlisten	K14 Keine internen Vorgaben über - Termine - Inhalte - Abläufe - Prozesse
F	2	35	Projektadministration ist durch Qualitätsmanagementvorgaben/ Zertifizierung geregelt	Projektadministration durch Qualitätsmanagementzertifizierung geregelt	
F	2	36	Es gibt keine Vorgaben über Inhalte oder Prozesse in Projekten	Keine Vorgaben zu Projekteinhalten oder Prozessen	
F	2	37	Projektleiter macht Vorgaben in seinem Projekt	PL macht Vorgaben in Projekt	K15 PL macht Vorgaben in Projekt
F	2	38	In Projekten gibt es keine festgelegten Prozesse	Keine festgelegten Prozesse in Projekten	
F	2	39	Arbeitsanweisungen sind nicht formalisiert	Arbeitsanweisungen nicht formalisiert	
F	2-3	40	Für bestimmte Leistungen die wiederkehrend stattfinden gibt es standardisierte Prozesse, die immer dieselben Abläufe haben, die sich aus der Erfahrung entwickelt haben, aber die nicht fest vorgeschrieben sind	Etablierte Best Practices für bestimmte Leistungen vorhanden	K16 Best Practices vorhanden
F	4	41	Abstimmung zwischen MA und PL, wenn vorhanden auch mit TL	Abstimmung zwischen MA und PL, wenn vorhanden auch mit TL	K17 Abstimmungen zwischen MA, PL, TL
F	4	42	TL gibt Arbeitsanweisungen an PL und MA	Arbeitsanweisungen von TL an PL und MA	K18 Arbeitsanweisungen - Von TL an PL und MA - Von PL an MA - Meistens mündlich, nicht formalisiert
F	4	43	PL gibt Arbeitsanweisungen an MA	Arbeitsanweisungen von PL an MA	
F	5	44	Leistungsbild im Angebot gibt Mitarbeitern vor was für Tätigkeiten im Projekt zu tun sind	Vorgabe der Projekttätigkeiten durch Leistungsbild	K19 Tätigkeiten durch Leistungsbild vorgegeben
F	5	45	MA kann selber entscheiden, wie die Tätigkeiten umgesetzt werden	Keine Vorgaben zur Umsetzung der Tätigkeiten	
F	5	46	Arbeitsanweisungen meistens mündlich	Mündliche Arbeitsanweisungen	
G	3	47	Interne, organisatorische Wege sind nicht vorgegeben	Interne Abläufe nicht vorgegeben	s.o.
G	3	48	Interne, organisatorische Wege sind reaktiv	Reaktive interne Abläufe	
G	3	49	Es gibt keine Administration die einen Plan für jede Möglichkeit vorsieht, sondern wenn ein Problem entsteht wird es reaktiv gelöst	Reaktive Problemlösung	K20 Reaktive Abläufe und Problemlösung
G	5	50	Projekte haben klare Leistungsbilder die intern definiert wurden und meist auf einer technischen Norm basieren	Klare Leistungsbilder für Projekte basierend auf technischer Norm	K21 Leistungsbilder durch technische Normen vorgegeben
G	5	51	Technische Normen geben vor welche Tätigkeiten in Projekt zu tun sind	Technische Normen geben Tätigkeiten vor	
G	5	52	TL/PL teilt MA einem Projekt zu	TL teilt MA Projekt zu	K22 Zuteilung der MA zu Projekten durch TL
G	5	53	TL/PL gibt MA Arbeitsanweisungen	TL/PL gibt MA Arbeitsanweisungen	s.o.
G	5	54	Fachlich sind Abläufe und Tätigkeiten in Projekten durch zutreffende Normen vorgegeben	Abläufe und Tätigkeiten durch Normen vorgegeben	
G	6	55	Abarbeitung in den Projekten basiert auf standardisierten Vorlagen, die entweder durch Normen vorgegeben sind oder aus Altprojekten stammen	Projektentwicklung durch standardisierte Vorlagen	K23 Projektentwicklung durch standardisierte Vorlagen

YELLOW – Dimension Coordination – Part III					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorien
G	6	56	In diesen Vorlagendokumenten ist durch Überschriften vorgegeben was zu tun ist, nur Inhalte müssen eingetragen werden	Vorlagen geben Tätigkeiten vor	K24 Vorlagen geben Tätigkeiten vor
G	6	57	Fachliche Leistungsbilder geben Tätigkeiten eines Projekts vor	~~Leistungsbilder geben Tätigkeiten vor~~	
G	6	58	Welche Schritte wann gemacht werden in der Projektabwicklung obliegt dem Mitarbeiter	MA entscheidet selbst über Ablauf und Tätigkeiten	s.o.
G	6	59	Zeitliche Abläufe teilweise auch durch Kunden vorgegeben	Zeitliche Abläufe teilweise durch Kunden vorgegeben	K25 Abläufe teilweise durch Kunden vorgegeben
G	7	60	Interne Abläufe sind nicht reguliert	~~Interne Abläufe nicht reguliert~~	
G	7	61	Methoden sind nicht standardisiert oder vorgegeben	Methoden nicht standardisiert oder vorgegeben	K26 Methoden nicht vorgegeben
G	7	62	Ergebnis der Tätigkeiten ist klar vorgegeben	~~Ergebnis ist vorgegeben~~	
G	7	63	Wie Ergebnisse erreicht werden obliegt dem Mitarbeiter	MA entscheidet selbst wie Ergebnis erreicht wird	
G	8	64	Die administrativen Abläufe sind durch das Unternehmenshandbuch, Qualitätsmanagement und Corporate Identity vorgegeben	Administrative Abläufe durch UHB, QM, Corporate Identity vorgegeben	K27 Vorgabe der administrativen Abläufe durch - WHITE Unternehmenshandbuch - Qualitätsmanagement - Corporate Identity
G	8	65	Das Unternehmenshandbuch von WHITE wird verwendet	UHB von WHITE in Verwendung	
G	10	66	Täglicher Arbeitsablauf der Mitarbeiter ist nicht vorgegeben, nur Output ist vorgegeben	Arbeitsablauf nicht vorgegeben, Ergebnis ist vorgegeben	K28 Ergebnis der Tätigkeiten ist vorgegeben, Umsetzung ist nicht vorgegeben
G	13	67	Das UHB gibt kaufmännische und administrative Themen vor	~~Vorgabe der administrativen Themen durch UHB~~	
G	13	68	Technische Standards geben die Abwicklung eines Projekts vor	Technische Standards geben Projektabwicklung vor	
G	15	69	Arbeitsanweisungen werden mehrheitlich mündlich gegeben	Großteils mündliche Arbeitsanweisungen	s.o.
H	2	70	Gewisse Prozessvorgaben und Projektstrukturen sind vorgegeben, die definieren was ein Projekt ist	Grundlegende Prozesse und Strukturen von Projekten vorgegeben	s.o.
H	2	71	Es gibt klare standardisierte Leistungsbilder durch technische Normen, die grob vorgeben was und in welcher Reihenfolge die Tätigkeiten zu machen sind	Leistungsbilder basierend auf technischen Normen geben grob Reihenfolge und Tätigkeiten vor	s.o.
H	2	72	Es gibt teamintern eine inoffizielle Checkliste und Guideline, die Arbeitsschritte und notwendige Dokumente vorgibt, dies ist aber kein offiziell vorgegebener Prozess	~~Teaminterne Checkliste und Guideline über Ablauf und Dokumente in Verwendung~~	
H	2	73	Es gibt Vorschriften über vertragliche und buchhalterische Themen, z.B. Ablauf wie man ein Projekt anlegt	Vorschriften über vertragliche und buchhalterische Themen	s.o.
H	2	74	Kaufmännische Themen sind durch das UHB vorgegeben	Kaufmännische Themen durch UHB vorgegeben	s.o.
H	2	75	Fachliche Themen sind durch technische Normen vorgegeben	Technische Normen geben Fachliches vor	s.o.
H	2	76	Es gibt keine Regelungen bezüglich der Abarbeitung im Arbeitsalltag	Keine Regelungen über Abarbeitung	s.o.
H	2	77	Projektteam stimmt sich wöchentlich mündlich ab	Wöchentliche mündliche Abstimmung im Projektteam	K29 Regelmäßige mündliche Projektteamabstimmungen
H	2	78	Es werden keine direkten Arbeitsanweisungen gegeben	Keine direkten Arbeitsanweisungen	
H	2	79	Team koordiniert selbst unter sich wer was macht	Koordination der Tätigkeiten macht Team unter sich	K30 Team koordiniert Tätigkeiten unter sich, keine direkten Arbeitsanweisungen
H	2	80	Abstimmungen meistens mündlich	~~Mündliche Abstimmungen~~	
H	2	81	Teaminterne Checkliste und Guideline ist Standard wie Projekte abgewickelt werden,	Teaminterne Checkliste und Guideline ist Standard für Projektabwicklung	K31 Teaminterner Standard für Projektabwicklung durch Checkliste und Guideline
H	2	82	Diese teaminternen Richtlinien beinhalten auch Vorlagenstrukturen	Teaminterne Vorlagen vorhanden	s.o.
H	4	83	Nur die Ablage und Strukturierung des Projektordners sind im Projektablauf durch technische Normen, Zertifizierung und Leistungsbild vorgegeben	Vorgabe von Ablage, Ordnerstruktur technische Normen, Zertifizierung und Leistungsbild	s.o.
H	5	84	Abstimmungstermine im Projektteam finden inzwischen eher selten statt, da sich das Team untereinander gut koordiniert	~~Selten Abstimmungstermine durch Koordination im Team unter sich~~	

YELLOW – Dimension Coordination K' – Part I				
I	Kat.		Generalisierung	Reduktion
E	K1	Regelmäßige Abstimmung im Team	~~Regelmäßige Abstimmung im Team~~	K'1 Vorgaben durch Zertifizierung
E	K2	Interne Vorgaben durch Zertifizierung über - Projektstruktur - Ordneraufbau - Ablage	Vorgaben durch Zertifizierung - Projektstruktur - Ordneraufbau ~~- Ablage~~	- Qualitätsmanagement - Compliance - Projektadministration - Datenstruktur - Postfächer - Ablage
E	K3	Geregelte Arbeitszeit	Geregelte Arbeitszeit	
E	K4	Fachliche Vorgaben durch technische Normen	~~Fachliche Vorgaben durch technische Normen~~	
E	K5	Keine Vorgaben vorhanden über - Einteilung der Tätigkeiten - Abläufe - Inhalte	Keine Vorgaben vorhanden über - Einteilung der Tätigkeiten - Abläufe - Inhalte	K'2 Tätigkeiten vorgegeben durch - Leistungsbilder - Technische Normen - Best Practices - Standardisierte Vorlagen - Projektspezifische Vorgaben durch Projektleiter
E	K6	Interne Standards vorhanden über - Projektabwicklung - Tools - Verwendung von Vorlagen - Unterlagen	Interne Standards vorhanden über - Projektabwicklung - Tools - Verwendung von Vorlagen - Unterlagen	
E	K7	Tätigkeiten durch Leistungsbilder vorgegeben	Tätigkeiten durch Leistungsbilder vorgegeben	K'3 Interne Vorgaben
E	K8	TL & PL machen Projekt- und Ressourceneinteilung	TL & PL machen Projekt- und Ressourceneinteilung	- Administrative Prozesse durch WHITE - Unternehmenshandbuch und Systeme - Unterschriften/Freigaben im System - Qualitätsmanagement - Corporate Identity - Arbeitszeit - Stundenlisten
E	K9	Arbeitsanweisungen - Von GF und TL an PL und MA - Von PL an MA - Großteils mündlich	Arbeitsanweisungen - Von GF und TL an PL und MA - Von PL an MA - Großteils mündlich	
F	K10	Unterschriftenregelung durch Systemfreigaben	Unterschriftenregelung durch Systemfreigaben	
F	K11	Interne Vorgaben durch Zertifizierung - Qualitätsmanagement - Compliance - Projektadministration - Datenstruktur - Postfächer - Datenstruktur - Ablage	Vorgaben durch Zertifizierung - Qualitätsmanagement - Compliance - Projektadministration - Datenstruktur - Postfächer - Ablage	K'4 Arbeitsanweisungen - Von GF und TL an PL und MA - Von PL an MA - Großteils mündlich - Unterschiedlich, in manchen Teams werden keine Anweisungen gegeben, nur im Team vereinbart
F	K12	Administrative Abläufe durch Systeme geregelt	Administrative Abläufe durch Systeme geregelt	K'5 Projekt- und Ressourceneinteilung durch Teamleiter & Projektleiter
F	K13	Vorgaben über Stundenlisten	Vorgaben über Stundenlisten	
F	K14	Keine internen Vorgaben über - Termine - Inhalte - Abläufe - Prozesse	Keine internen Vorgaben über - Termine - Inhalte - Abläufe - Prozesse	K'6 Team - Regelmäßige mündliche Abstimmungen zwischen MA, PL, TL - Team koordiniert Tätigkeiten unter sich
F	K15	PL macht Vorgaben in Projekt	Vorgaben in Projekt durch PL	
F	K16	Best Practices vorhanden	Best Practices	
F	K17	Abstimmungen zwischen MA, PL, TL	Abstimmungen zwischen MA, PL, TL	

YELLOW – Dimension Coordination K' – Part II				
I	Kat.		Generalisierung	Reduktion
F	K18	Arbeitsanweisungen - Von TL an PL und MA - Von PL an MA - Meistens mündlich, nicht formalisiert	Arbeitsanweisungen - Von TL an PL und MA - Von PL an MA - Meistens mündlich, nicht formalisiert	K'7 Reaktive Abläufe und Problemlösung
F	K19	Tätigkeiten durch Leistungsbild vorgegeben	Tätigkeiten durch Leistungsbild vorgegeben	K'8 Abläufe / Prozesse - Intern nicht vorgegeben - Teilweise durch Kunden vorgegeben
G	K20	Reaktive Abläufe und Problemlösung	Reaktive Abläufe und Problemlösung	
G	K21	Leistungsbilder durch technische Normen vorgegeben	Leistungsbilder durch technische Normen vorgegeben	
G	K22	Zuteilung der MA zu Projekten durch TL	Zuteilung der MA zu Projekten durch TL	K'9 Interne Standards über - Projektentwicklung - Tools - Verwendung von Vorlagen - Unterlagen
G	K23	Projektentwicklung durch standardisierte Vorlagen	Projektentwicklung durch standardisierte Vorlagen	
G	K24	Vorlagen geben Tätigkeiten vor	Vorlagen geben Tätigkeiten vor	
G	K25	Abläufe teilweise durch Kunden vorgegeben	Abläufe teilweise durch Kunden vorgegeben	
G	K26	Methoden nicht vorgegeben	Methoden nicht vorgegeben	
G	K27	Vorgabe der administrativen Abläufe durch - WHITE Unternehmenshandbuch - Qualitätsmanagement - Corporate Identity	Vorgabe der administrativen Abläufe durch - WHITE Unternehmenshandbuch - Qualitätsmanagement - Corporate Identity	K'10 Keine Vorgaben zu - Umsetzung, Einteilung und Inhalte der Tätigkeiten - Methoden - Termine
G	K28	Ergebnis der Tätigkeiten ist vorgegeben, Umsetzung ist nicht vorgegeben	Ergebnis der Tätigkeiten ist vorgegeben, Umsetzung ist nicht vorgegeben	
H	K29	Regelmäßige mündliche Projektteamabstimmungen	Regelmäßige mündliche Projektteamabstimmungen	
H	K30	Team koordiniert Tätigkeiten unter sich, keine direkten Arbeitsanweisungen	Team koordiniert Tätigkeiten unter sich, keine direkten Arbeitsanweisungen	
H	K31	Teaminterner Standard für Projektentwicklung durch Checkliste und Guideline	Teaminterner Standard für Projektentwicklung durch Checkliste und Guideline	

YELLOW – Dimension Configuration – Part I					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorien
E	1	1	GF sind für verschiedene Sektoren/ Bereiche zuständig	GF für verschiedene Bereiche zuständig	K1 GF für verschiedene Bereiche zuständig
E	1	2	Unter GF gibt es TL, und dann PL, in manchen Bereichen gibt es nach GF nur PL	4 Ebenen: GF – TL – PL – MA In manchen Bereichen nur 3: GF – PL – MA	K2 Ebenen: - GF - TL → nicht in allen Bereichen vorhanden - PL - MA
E	1	3	Techniker/MA sind anderen untergeordnet		
E	1	4	Es gibt eine flache Hierarchie		
E	1	5	Es gibt keine klare strikte Hierarchie		
E	7	6	Flache Hierarchie	Flache Hierarchie	
E	8	7	In Bereichen wo GF keine Kernkompetenz hat gibt es TL	TL vorhanden in Bereichen wo GF keine Kernkompetenz hat	K3 TL in Bereichen, wo GF keine Kernkompetenz hat vorhanden
E	9	8	GF oder TL geben Arbeitsanweisungen an PL und MA	Arbeitsanweisungen von GF oder TL an PL und MA	K4 Arbeitsanweisungen - GF oder TL an PL und MA - PL an MA
E	9	9	PL darf MA Arbeitsanweisung geben	Arbeitsanweisungen von PL an MA	
E	9	10	MA ist fachlich sowohl PL als auch TL unterstellt	MA ist fachlich PL & TL unterstellt	K5 Fachliche Hierarchie: - TL - PL - MA
E	9	11	Disziplinarisch sind MA und PL dem TL und GF unterstellt	MA und PL sind TL und GF disziplinarisch unterstellt	K6 Disziplinarische Hierarchie: - TL - PL & MA
E	9	12	MA ist PL nicht disziplinarisch unterstellt	MA ist PL nicht disziplinarisch unterstellt	
E	9	13	MA und PL berichten an TL und der weiter an GF	Berichtslinie: MA & PL – TL – GF	K7 Berichtslinien in TL-Abteilungen: - GF - TL - PL & MA
E	9	14	In Abteilungen ohne TL berichten MA & PL direkt an GF	Abteilungen ohne TL: MA & PL - GF	K8 Berichtslinien in Abteilungen ohne TL: - GF - PL & MA
E	10	15	Berichtslinie in Abteilungen mit TL: MA & PL berichten an TL, TL weiter an GF	Berichtslinie: MA & PL – TL – GF	
E	22	16	Kein automatisches Aufsteigen in Hierarchie	Kein automatisches Aufsteigen in Hierarchie	
F	1	17	Hierarchie bestehend aus Teamleitern oder leitenden Experten, dann Projektleiter, dann Mitarbeiter	Hierarchie: TL/LE – PL – MA	K9 Hierarchische Ebenen - GF - TL / LE - PL - MA
F	3	18	Es gibt eine administrative Stelle	Administrative Stelle vorhanden	K10 Administrative Stelle vorhanden
F	3	19	Es gibt flache Hierarchie	Flache Hierarchie	
F	3	20	TL und LE muss nicht immer eine Person sein, sind aber auf gleicher Ebene	TL und LE auf einer Ebene, aber nicht immer eine Person	K11 TL und LE auf einer Ebene
F	4	21	PL berichten an TL, TL oder LE berichten an GF	Berichtslinie: PL – TL/LE – GF	K12 Berichtslinien, wenn TL vorhanden: - GF - TL / LE - PL & MA
F	4	22	In Abteilungen wo TL der GF ist, berichten PL direkt an GF	In Abteilungen wo GF=TL ist Berichtslinie: PL - GF	K13 Berichtslinie, wenn TL nicht vorhanden: - GF - PL - MA
F	4	23	MA berichten an TL wenn vorhanden oder an PL	MA berichten an TL wenn vorhanden oder an PL	

YELLOW – Dimension Configuration – Part II					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorien
F	4	24	GF hat Weisungsrecht an alle	GF hat Weisungsrecht an alle	K14 Weisungsrechte - GF an alle - TL an PL & MA - PL fachlich an MA
F	4	25	TL hat Weisungsrecht an PL & MA	TL hat Weisungsrecht an PL & MA	
F	4	26	PL hat projektbezogenes Weisungsrecht an MA	PL hat projektbezogenes Weisungsrecht an MA	
F	4	27	Disziplinarisch hat PL kein Weisungsrecht über MA	Kein disziplinarisches Weisungsrecht von PL an MA	
F	4	28	Für disziplinarische Themen sind generell GFs zuständig	GF ist Disziplinarinstanz	
F	4	29	Normalerweise Berichtslinien laut Organigramm MA – PL – TL – GF	Berichtslinien: MA – PL – TL – GF	
F	4	30	Berichtslinien nicht klar vorgegeben oder festgelegt	Berichtslinien nicht klar vorgegeben	
G	3	31	Es gibt 3 Geschäftsführer	3 Geschäftsführer	K16 3 Geschäftsführer
G	4	32	Nach GF-Ebene kommen TL, die Abteilungsleiter sind, werden auch als leitende Experten bezeichnet, darunter gibt es Projektmitarbeiter	Ebenen: GF – TL=Abteilungsleiter=LE – MA	s.o.
G	4	33	LE ist immer auch gleichzeitig PL	LE immer auch PL	
G	4	34	Grundsätzlich flache Hierarchie: MA – PL – GF, PL können LE sein	Flache Hierarchie: MA – PL – GF, PL können LE sein	s.o.
G	11	35	Berichtslinien laut Organigramm	Berichtslinien laut Organigramm	s.o.
G	11	36	Es gibt keine stur strukturierte Hierarchie	Flache Hierarchie	
G	11	37	PL hat nur fachliche Verantwortung über MA, nicht disziplinar	PL hat fachliche Verantwortung über MA, nicht disziplinar	s.o.
H	1	38	Flache Hierarchie mit GF – TL – PL – MA	Flache Hierarchie: GF – TL – PL – MA	s.o.
H	1	39	Ebenen der Hierarchie gehen oft ineinander über	Ebenen gehen ineinander über	K17 Ebenen gehen ineinander über
H	1	40	PL und MA können auf eine Ebene zusammengefasst werden	PL und MA auf einer Ebene	K18 PL und MA auf einer Ebene
H	1	41	GF haben auch eigene Projekte, sind in dem Fall auf TL/LE Ebene	GF manchmal auf TL/LE Ebene	K19 In manchen Bereichen GF = TL / LE
H	3	42	GF hat Weisungsrecht an alle, TL hat Weisungsrecht an PL & MA, PL hat Weisungsrecht an MA	Weisungsrechte: GF an alle, TL an PL & MA, PL an MA	s.o.
H	3	43	Berichtslinien normalerweise von MA an PL, PL an TL, TL an GF	Berichtslinie: MA – PL – TL – GF	s.o.

YELLOW – Dimension Configuration K' – Part I			
I	Kat.	Generalisierung	Reduktion
E	K1	GF für verschiedene Bereiche zuständig	GF Zuständigkeiten nach Bereichen
E	K2	Ebenen: - GF - TL → nicht in allen Bereichen vorhanden - PL - MA	K'2 Hierarchieebenen - Unterscheidung fachlich und disziplinarisch - Unterscheidungen zwischen Abteilungen, da in manchen Abteilungen TL Ebene vorhanden, wenn GF keine Kernkompetenz hat - Ebenen gehen ineinander über
E	K3	TL in Bereichen, wo GF keine Kernkompetenz hat vorhanden	TL in Bereichen, wo GF keine Kernkompetenz hat
E	K4	Arbeitsanweisungen - GF oder TL an PL und MA - PL an MA	Arbeitsanweisungen - GF oder TL an PL und MA - PL an MA
E	K5	Fachliche Hierarchie: - TL - PL - MA	K'3 Fachliche Hierarchie - GF - TL / LE (wenn vorhanden) - PL - MA
E	K6	Disziplinarische Hierarchie: - TL - PL & MA	K'4 Disziplinarische Hierarchie - GF - TL / LE (wenn vorhanden) - PL & MA auf einer Ebene
E	K7	Berichtslinien in TL-Abteilungen: - GF - TL - PL & MA	K'5 Berichtslinien - Nicht klar vorgegeben - Unterscheiden sich zwischen Abteilungen TL-Abteilungen: GF ↔ TL/LE ↔ PL & MA Abteilungen ohne TL: Unterschiede möglich; GF ↔ PL & MA oder GF ↔ PL ↔ MA
E	K8	Berichtslinien in Abteilungen ohne TL: - GF - PL & MA	K'6 Administrationsstelle vorhanden
F	K9	Hierarchische Ebenen - GF - TL / LE - PL - MA	Hierarchische Ebenen - GF - TL / LE - PL - MA
F	K10	Administrative Stelle vorhanden	Administrative Stelle vorhanden
F	K11	TL und LE auf einer Ebene	TL und LE auf einer Ebene
F	K12	Berichtslinien, wenn TL vorhanden: - GF - TL / LE - PL & MA	K'7 Weisungsrechte - GF an alle - TL an PL & MA - PL an MA
F	K13	Berichtslinie, wenn TL nicht vorhanden: - GF - PL - MA	Berichtslinie, wenn TL nicht vorhanden: - GF - PL - MA
F	K14	Weisungsrechte - GF an alle - TL an PL & MA - PL fachlich an MA	Weisungsrechte - GF an alle - TL an PL & MA - PL fachlich an MA

YELLOW – Dimension Configuration K' – Part II			
I	Kat.	Generalisierung	Reduktion
F	K15	Berichtslinien nicht klar vorgegeben	Berichtslinien nicht klar vorgegeben
G	K16	3 Geschäftsführer	3 Geschäftsführer
H	K17	Ebenen gehen ineinander über	Ebenen gehen ineinander über
H	K18	PL und MA auf einer Ebene	PL und MA auf einer Ebene
H	K19	In manchen Bereichen GF = TL / LE	In manchen Bereichen GF = TL / LE

YELLOW – Dimension Delegation – Part I					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorien
E	3	1	Es gibt keine strikten firmeninternen Vorgaben für Entscheidungsfindungen	Keine strikten firmeninternen Vorgaben	K1 Keine klaren Regelungen über das Einbeziehen höherer Ebenen bei Entscheidungen vorhanden
E	3	2	Bei Entscheidungen über Änderungen bei Projekthinhalten wird der TL miteinbezogen	Einbeziehen des TL bei Änderungen in Projekten	K2 Entscheidungskompetenz der MA - Projektablauf - Termine - Inhaltliche und fachliche Projektt Themen
E	5	3	MA treffen Entscheidungen über eigene Projekte hinsichtlich Termine und normalen Projektablauf	MA haben Entscheidungskompetenz über Projektablauf, Termine	K3 Entscheidungskompetenzen des TL - Angebote - Änderungen in Projekten - Kaufmännische Entscheidungen - Fachliche Entscheidungen, wenn nötig - Akquisitionen - Arbeitseinteilung
E	5	4	Bei kaufmännischen und rechtlich relevanten Entscheidungen werden TL und GF involviert	Einbeziehen von TL und GF bei kaufmännischen und rechtlichen Entscheidungen	
E	5	5	Über Abweichungen vom Leistungsbild entscheidet TL, der entscheidet auch über Angebote	TL entscheidet über Angebote und Änderungen im Projekt	
E	5	6	Team trifft keine finanziellen Entscheidungen	Team trifft keine finanziellen Entscheidungen	K4 Entscheidungskompetenzen der GF - Übergeordnete kaufmännische Entscheidungen - Akquisitionen, wenn kein TL vorhanden
E	5	7	MA trifft projektbezogene Entscheidungen über inhaltliche, fachliche und terminliche Themen	MA trifft inhaltliche, fachliche und terminliche Entscheidungen im Projekt	
E	6	8	GF entscheidet hauptsächlich über kaufmännische Agenden	GF trifft kaufmännische Entscheidungen	K5 Entscheidungen von GF & TL bei - Personal - Rechtlichen Themen
E	6	9	TL entscheidet über kaufmännische und wenn nötig über technische Rahmenbedingungen	TL trifft kaufmännische und wenn nötig technische Entscheidungen	
E	6	10	PL entscheidet größtenteils selbst über technische Rahmenbedingungen	PL entscheidet über technische Rahmenbedingungen	K6 PL entscheidet selbst über Einbeziehen einer höheren Ebene
E	6	11	PL müssen selbst erkennen ob es notwendig ist die höhere Ebene einzubeziehen	PL entscheidet selbst über Einbeziehen einer höheren Ebene	
E	6	12	Es gibt keine klaren Abgrenzungen bei welchen Themen höhere Ebene miteinbezogen werden muss	Keine klare Regelung über Einbeziehen höherer Ebenen	K7 Entscheidungskompetenzen der PL - Inhaltliche, fachliche, technische, kaufmännische Projektentscheidungen
E	6	13	PL trifft inhaltliche und projektbezogene Entscheidungen	PL trifft inhaltliche und projektbezogene Entscheidungen	
E	6	14	MA trifft keine projektbezogenen Entscheidungen gegenüber Auftraggeber, immer über PL	PL trifft gegenüber Auftraggeber wirksame Projektentscheidungen	K8 MA haben Einspruchs- und Mitspracherecht bei Entscheidungen, die ihr Arbeitsumfeld betreffen
E	6	15	PL trifft fachliche projektbezogene Entscheidungen	PL trifft fachliche Projektentscheidungen	
E	6	16	TL trifft hauptsächlich kaufmännische Entscheidungen, wenn nötig auch fachliche	TL trifft kaufmännische und wenn nötig fachliche Entscheidungen	
E	6	17	PL entscheidet selbst wann er TL bei fachlichen Themen einbezieht	PL entscheidet selbst über Einbeziehen von TL	
E	6	18	TL stimmt sich bei kaufmännischen und rechtlichen Themen mit GF ab	Abstimmung zwischen TL & GF bei kaufmännischen und rechtlichen Themen	
E	7	19	Personalentscheidungen werden TL unter Abstimmung mit GF getroffen	TL trifft mit GF Personalentscheidungen	
E	7	20	MA haben Einspruchs- und Mitspracherecht	MA haben Einspruchs- und Mitspracherecht	
E	7	21	TL & GF holen MA-Meinungen ein	TL & GF holen MA-Meinungen ein	
E	7	22	MA werden bei Entscheidungen die ihr Arbeitsumfeld betreffen miteinbezogen	Einbeziehen von MA bei Entscheidungen die ihr Arbeitsumfeld betreffen	
E	8	23	PL trifft auch teilweise kaufmännische Entscheidungen	PL trifft teilweise kaufmännische Entscheidungen	
E	8	24	TL hauptsächlich für kaufmännische Entscheidungen zuständig	TL hauptsächlich für kaufmännische Entscheidungen zuständig	

YELLOW – Dimension Delegation – Part II					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorien
E	8	25	TL entscheidet über Akquisitionen und Arbeitseinteilung	TL entscheidet über Akquisitionen und Arbeitseinteilung	K9 Entscheidungskompetenzen TL/LE - Aufträge bis 50.000 EUR - Bestellungen bis 5.000 EUR - Teamführung - Ressourcenplanung - Personal
E	8	26	In Abteilungen wo es keinen TL gibt, trifft zuständiger GF Entscheidungen über Akquisitionen und kaufmännische Themen	GF trifft Entscheidungen über Kaufmännisches und Akquisitionen wenn kein TL vorhanden	
E	9	27	GF trifft übergeordnete kaufmännische Entscheidungen	GF trifft übergeordnete kaufmännische Entscheidungen	
F	2	28	Entscheidungen über Angebote und Aufträge sind durch Kostenlimits von WHITE vorgegeben	Kostengrenzen über Angebote und Aufträge von WHITE	K10 Keine klaren Regelungen
F	2	29	TL/LE darf über Aufträge bis EUR 50.000 selbst entscheiden, darüber GF	TL/LE entscheidet über Aufträge bis EUR 50.000, darüber GF	
F	2	30	TL/LE darf über Bestellungen bis EUR 5.000 selbst entscheiden, darüber GF	TL/LE entscheidet über Bestellungen bis EUR 5.000, darüber GF	K11 Ressourcenzukauf-Entscheidungen durch PL & TL
F	3	31	Keine klaren Regelungen über Entscheidungskompetenzen, MA machen das eigenverantwortlich	Keine klaren Regelungen	
F	3	32	Bei Entscheidungen über Ressourcenzukauf von extern bindet PL normalerweise TL ein, PL macht das oftmals selber, GF selten eingebunden	Entscheidungen über Ressourcenzukauf meistens durch PL mit Einbindung des TL	K12 Entscheidungskompetenz PL - Inhaltliche, finanzielle Projektentscheidungen
F	3	33	PL trifft inhaltliche und finanzielle Entscheidungen in seinen Projekten	PL trifft inhaltliche und finanzielle Projektentscheidungen	
F	3	34	GF ist in große strategische Entscheidungen involviert	GF in strategische Entscheidungen involviert	K13 Involvierung der GF bei - Strategischen Entscheidungen - Personalentscheidungen - Aufträge ab 50.000 EUR - Bestellungen ab 5.000 EUR
F	3	35	Es gibt keine Regelungen wann GF miteingebunden werden muss	Keine Regelungen über Einbinden der GF	
F	3	36	MA trifft Entscheidungen über Arbeitsablauf, Termine, Inhalte	MA trifft Entscheidungen über Arbeitsablauf, Termine, Inhalte	K14 Entscheidungskompetenzen MA - Arbeitsablauf, Termine, Inhalte
F	3	37	PL trifft wirtschaftliche, inhaltliche Entscheidungen in seinen Projekten	PL trifft wirtschaftliche, inhaltliche Projektentscheidungen	
F	3	38	TL/LE entscheidet über Teamführung, Ressourcenplanung und -einstellungen in Abstimmung mit GF	TL/LE entscheidet über Teamführung, Ressourcenplanung, Einstellen von MA in Abstimmung mit GF	K15 Bei unterschiedlichen Meinungen, endgültige Entscheidungen durch GF
F	3	39	GF immer in Personalentscheidungen involviert	GF in Personalentscheidungen involviert	
F	3	40	Bei unterschiedlichen Meinungen trifft endgültige Entscheidung die GF, kommt aber nicht vor	Bei unterschiedlichen Meinungen, endgültige Entscheidungen durch GF	K16 Klare Vorschriften zu Entscheidungen über - Qualitätsmanagement - Compliance - Personaleinstellung - Ressourcenzukauf
F	3-4	41	Es gibt klare Vorschriften zu Entscheidungsregelungen nur in den Themen Qualitätsmanagement, Compliance, Personaleinstellung und Ressourcenzukauf	Klare Vorschriften zu Entscheidungen über Qualitätsmanagement, Compliance, Personaleinstellung, Ressourcenzukauf	
F	4	42	Das Einbeziehen der höheren Ebenen liegt im Ermessen der MA	MA entscheiden selbst über Einbeziehen von höheren Ebenen	K17 MA entscheiden selbst über Einbeziehen von höheren Ebenen wenn keine Kostengrenzen vorhanden
F	4	43	MA haben Einfluss in strategischen Weiterentwicklungen	MA haben Einfluss in strategischen Weiterentwicklungen	
F	4	44	MA haben keine formalen Einspruchs- oder Vetorechte	Keine formalen Einspruchs- oder Vetorechte	K18 MA haben keine formalen Einspruchs- oder Vetorechte

YELLOW – Dimension Delegation – Part III					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorien
F	4	45	MA werden generell angehört, ihre Meinung wird miteinbezogen	MA-Meinungen wichtig	K19 MA-Meinungen wichtig
F	4	46	Es gibt keine klaren Abgrenzungen, es ist nicht klar festgelegt wer Entscheidungen treffen kann	Keine klaren Regelungen	
F	4	47	Grundidee ist, dass MA Eigenverantwortung darüber haben welche Entscheidungen sie selbst treffen, wenn diese nicht durch Kostenlimits vorgegeben sind, Einbeziehen von höheren Ebenen liegt im Ermessen der MA	MA hat Eigenverantwortung über das Treffen von Entscheidungen wenn keine Kostengrenzen vorhanden sind	
G	9	48	Entscheidungskompetenz ist im Unternehmenshandbuch festgelegt	Entscheidungskompetenz im Unternehmenshandbuch festgelegt	K20 Entscheidungskompetenz im Unternehmenshandbuch festgelegt
G	9	49	LE trifft Entscheidungen über Akquisitionen in gewissen Größenordnungen	LE trifft Entscheidungen über Akquisitionen	K21 LE trifft Entscheidungen über Akquisitionen
G	9	50	LE trifft Entscheidungen in seinem Bereich	LE trifft Entscheidungen in seinem Bereich	s.o.
G	9	51	Entscheidungen über Unternehmen werden von GF getroffen	Entscheidungen über Unternehmen durch GF	K22 Entscheidungen über Unternehmen durch GF
G	10	52	PL/TL treffen laut UHB inhaltliche, fachliche Entscheidungen für ihre Projekte	PL/TL treffen inhaltliche, fachliche Projektentscheidungen	s.o.
G	10	53	Es kann selbst entschieden werden wann die GF miteinbezogen wird	MA entscheiden selbst über Einbeziehen von GF	s.o.
G	10	54	MA entscheidet über seinen Arbeitsablauf	MA entscheidet über seinen Arbeitsablauf	s.o.
G	10	55	PL entscheidet über das Angebot	PL entscheidet über Angebot	K23 Entscheidungen von PL über - Angebot - Kosten - Qualität
G	10	56	PL entscheidet alles das kosten- und qualitätsrelevant ist	PL entscheidet über Kosten und Qualität	
G	10	57	Personalentscheidungen werden von GF und PL gemeinsam getroffen	Personalentscheidungen gemeinsam von GF und PL	K24 Personalentscheidungen durch GF & PL
G	10	58	MA haben Mitsprache-/ Einspruchsrecht und werden angehört	MA haben Mitsprache- und Einspruchsrecht	s.o.
G	12	59	Bei risikobehafteten, ruftechnisch relevanten oder strategischen Themen wird die GF miteinbezogen	Einbeziehen der GF bei risikobehafteten, ruftechnischen, strategischen Themen	K25 Einbeziehen der GF bei risikobehafteten, ruftechnischen, strategischen Themen
H	1	60	TL trifft Entscheidungen über das Einstellen von neuen MA	TL entscheidet über Einstellen von MA	s.o.
H	2	61	Akquisitionen werden gemeinsam von TL und PL entschieden	TL und PL entscheiden gemeinsam über Akquisitionen	K26 Gemeinsame Entscheidung von TL & PL bei Akquisitionen
H	2	62	PL trifft Entscheidungen über Projekte	PL trifft Projektentscheidungen	s.o.
H	2	63	Bei Entscheidungen über Angebote gibt es Kostenlimits ab denen muss Ebene darüber miteinbezogen werden, GF nur bei hohem Risiko eingebunden	Angebote haben Kostenlimits, die Einbeziehen von höherer Ebene vorgeben	s.o.
H	2	64	PL & TL treffen die Entscheidungen über Angebote	PL & TL entscheiden über Angebote	K27 PL & TL entscheiden über Angebot
H	2	65	MA entscheidet über Arbeitsalltag, Ablauf, Zeiteinteilung in seiner Projektarbeit	MA entscheidet über Einteilung seiner Tätigkeiten	s.o.
H	2	66	PL entscheidet über Arbeitsalltag, Ablauf, Zeiteinteilung in seiner Projektarbeit, fachliche, inhaltliche und kaufmännische, vertragliche Themen und Rechnungslegung in seinen Projekten	PL entscheidet über Einteilung seiner Tätigkeiten, und fachliche, inhaltliche, kaufmännische, vertragliche, Projektthemen, Verrechnung	s.o.
H	2-3	67	TL trifft teambezogene und personelle Entscheidungen, trifft projektbezogene Entscheidungen, wenn er von PL zugezogen wird, bei hohen Summen oder kritischen Themen, Ressourcen und Akquisitionen	TL trifft Team-, Ressourcen- und Personalentscheidungen, Akquisitionen, Projektentscheidungen bei hohen Summen, kritischen Themen	K28 TL trifft Entscheidungen über - Projektentscheidungen bei hohen Summen oder kritischen Themen - Hardware, Software - Einstellen von MA
H	3	68	PL kann selbst entscheiden, wann er TL involviert	PL entscheidet selbst über Einbeziehen von TL	s.o.

YELLOW – Dimension Delegation – Part IV					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorien
H	3	69	GF entscheidet über unternehmensübergreifende, kaufmännische und strategische Führung	GF entscheidet über kaufmännische und strategische Unternehmensführung	K29 Entscheidungen durch GF über - Unternehmensführung - Strategie - Finale Projektfreigabe
H	3	70	GF macht finale Freigabe des Projekts in der Datenbank	Finale Projektfreigabe durch GF	
H	3	71	TL entscheidet über Hardware, Software, Einstellen von neuen MA	TL entscheidet über Hardware, Software, Einstellen von MA	
H	3	72	Meinungen der MA werden angehört, GF und TL haben immer ein offenes Ohr	MA- Meinungen wichtig	s.o.

YELLOW – Dimension Delegation K' – Part I			
I	Kat.	Generalisierung	Reduktion
E	K1	Keine klaren Regelungen über das Einbeziehen höherer Ebenen bei Entscheidungen vorhanden	K'1 Entscheidungskompetenzen Mitarbeiter - Arbeitsablauf - Organisatorische und fachliche Projektthemen - Einbeziehen höherer Ebenen, wenn keine Kostengrenzen vorhanden sind
E	K2	Entscheidungskompetenz der MA - Projektablauf - Termine - Inhaltliche und fachliche Projektthemen	
E	K3	Entscheidungskompetenzen des TL - Angebote - Änderungen in Projekten - Kaufmännische Entscheidungen - Fachliche Entscheidungen, wenn nötig - Akquisitionen - Arbeitseinteilung	K'2 Entscheidungskompetenzen Teamleiter / Leitender Experte - Kaufmännische Themen wie z.B. Angebote, Projektänderungen, Aufträge bis 50.000 EUR, Bestellungen bis 5.000 EUR - Fachliches bei Bedarf - Akquisitionen - Arbeitseinteilung - Teamführung - Ressourcen - Personal - Hohe Summen oder kritischen Themen in Projekten
E	K4	Entscheidungskompetenzen der GF - Übergeordnete kaufmännische Entscheidungen - Akquisitionen, wenn kein TL vorhanden	
E	K5	Entscheidungen von GF & TL bei - Personal - Rechtlichen Themen	
E	K6	PL entscheidet selbst über Einbeziehen einer höheren Ebene	
E	K7	Entscheidungskompetenzen der PL - Inhaltliche, fachliche, technische, kaufmännische Projektentscheidungen	K'3 Entscheidungskompetenzen Geschäftsführung - Akquisitionen, wenn kein TL - Final Entscheidungen bei Meinungsunterschieden - Kaufmännische Unternehmensführung - Strategie - Finale Projektfreigabe
E	K8	MA haben Einspruchs- und Mitspracherecht bei Entscheidungen, die ihr Arbeitsumfeld betreffen	
F	K9	Entscheidungskompetenzen TL/LE - Aufträge bis 50.000 EUR - Bestellungen bis 5.000 EUR - Teamführung - Ressourcenplanung - Personal	K'4 Gemeinsame Entscheidungen durch GF & TL/LE oder PL, wenn nicht TL nicht vorhanden - Personal - Strategischen Entscheidungen - Aufträge ab 50.000 EUR - Bestellungen ab 5.000 EUR - Risikobehaftete, rufttechnische, rechtliche Themen
F	K10	Keine klaren Regelungen	
F	K11	Ressourcenzukauf-Entscheidungen durch PL & TL	K'5 Entscheidungskompetenz Projektleiter - Einbeziehen höherer Ebenen - Fachliche, kaufmännische, finanzielle Projektentscheidungen
F	K12	Entscheidungskompetenz PL - Inhaltliche, finanzielle Projektentscheidungen	
F	K13	Involvierung der GF bei - Strategischen Entscheidungen - Personalentscheidungen - Aufträge ab 50.000 EUR - Bestellungen ab 5.000 EUR	K'6 Gemeinsame Entscheidungen zwischen TL & PL - Ressourcenzukauf - Angebote - Akquisitionen

YELLOW – Dimension Delegation K' – Part II			
I	Kat.	Generalisierung	Reduktion
F	K14	Entscheidungskompetenzen MA - Arbeitsablauf, Termine, Inhalte	K'7 Regelungen zu Entscheidungskompetenzen - Nicht klar vorgegeben hinsichtlich Projektarbeit und Einbeziehen höherer Ebenen - Unterschiedlich in den Abteilungen - Teilweise dokumentiert in Unternehmenshandbuch - Klare Vorschriften bezüglich: - Qualitätsmanagement - Compliance - Personaleinstellung - Ressourcenzukauf
F	K15	Bei unterschiedlichen Meinungen, endgültige Entscheidungen durch GF	
F	K16	Klare Vorschriften zu Entscheidungen über - Qualitätsmanagement - Compliance - Personaleinstellung - Ressourcenzukauf	
F	K17	MA entscheiden selbst über Einbeziehen von höheren Ebenen, wenn keine Kostengrenzen vorhanden	K'8 Einspruch und Mitsprache der Mitarbeiter - Keine formalen Rechte - Werden einbezogen, wenn Arbeitsumfeld betroffen ist - Generell Mitarbeitermeinungen wichtig
F	K18	MA haben keine formalen Einspruchs- oder Vetorechte	
F	K19	MA-Meinungen wichtig	
G	K20	Entscheidungskompetenz im Unternehmenshandbuch festgelegt	
G	K21	LE trifft Entscheidungen über Akquisitionen	
G	K22	Entscheidungen über Unternehmen durch GF	
G	K23	Entscheidungen von PL über - Angebot - Kosten - Qualität	
G	K24	Personalentscheidungen durch GF & PL	
G	K25	Einbeziehen der GF bei risikobehafteten, rufttechnischen, strategischen Themen	
H	K26	Gemeinsame Entscheidung von TL & PL bei Akquisitionen	
H	K27	PL & TL entscheiden über Angebot	
H	K28	TL trifft Entscheidungen über - Projektentscheidungen bei hohen Summen oder kritischen Themen - Hardware, Software - Einstellen von MA	
H	K29	Entscheidungen durch GF über - Unternehmensführung - Strategie - Finale Projektfreigabe	

YELLOW – Dimension Formalization – Part I					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorien
E	3	1	Vorschriften zu Ablage und Projektaufbau in ISO Zertifizierung festgelegt	Vorschriften zu Ablage und Projektaufbau in ISO Zertifizierung	K1 ISO Zertifizierung dokumentiert - Ablage - Projektaufbau
E	3	2	Dokumentenablage in Projekten ist sehr akribisch	~~Dokumentenablage sehr wichtig~~	
E	5	3	Projekttätigkeiten sind durch klare Leistungsbilder dokumentiert	Projekttätigkeiten durch Leistungsbilder dokumentiert	K2 Projekttätigkeiten durch Leistungsbilder dokumentiert
E	10	4	Verschriftlichung und Ablage von externer Kommunikation ist sehr wichtig	Verschriftlichung und Ablage von externer Kommunikation	K3 Verschriftlichung und Ablage von externer Kommunikation
E	10	5	Interne Kommunikation wird wenig verschriftlicht	Wenig interne Verschriftlichung	K4 Wenig interne Verschriftlichung
E	11	6	Arbeitsanweisungen selten schriftlich	Arbeitsanweisungen selten schriftlich	K5 Arbeitsanweisungen selten schriftlich
E	11	7	Es gibt keine schriftlichen Jobbeschreibungen	Keine schriftlichen Jobbeschreibungen	K6 Keine schriftlichen Jobbeschreibungen
E	11	8	Keine verschriftlichten Arbeitsabläufe	Keine verschriftlichten Arbeitsabläufe	K7 Keine verschriftlichten Arbeitsabläufe
E	12	9	Intern spielt Verschriftlichung keine große Rolle	~~Wenig interne Verschriftlichung~~	
F	2	10	Keine Verfahrensrichtlinien vorhanden	Keine Verfahrensrichtlinien	K8 Keine Verfahrensrichtlinien
F	2	11	Projektaufbau, Ablage, Postfächer, Datenstrukturen sind in ISO 9001 Zertifizierung dokumentiert	Vorschriften zu Projektaufbau, Ablage, Postfächer, Datenstrukturen in ISO Zertifizierung	K9 ISO Zertifizierung dokumentiert - Projektaufbau - Ablage - Postfächer - Datenstrukturen
F	2	12	Arbeitsanweisungen manchmal via Teams, E-Mails	Arbeitsanweisungen manchmal via Teams, E-Mails	K10 Arbeitsanweisungen manchmal via Teams, E-Mails
F	3	13	Keine schriftlichen Vorgaben zu Entscheidungskompetenzen vorhanden	Entscheidungskompetenzen nicht verschriftlicht	K11 Entscheidungskompetenzen nicht verschriftlicht
F	3-4	14	Schriftliche Vorgaben vorhanden in Themen Qualitätsmanagement, Compliance, Personal, Ressourceneinsatz und -zukauf	Schriftliche Vorgaben über Qualitätsmanagement, Compliance, Personal, Ressourceneinsatz und -zukauf	K12 Schriftliche Vorgaben über - Qualitätsmanagement - Compliance - Personal - Ressourcenzukauf
F	4	15	Organigramm vorhanden	Organigramm	
F	5	16	Keine Regeln zur Verschriftlichung	Keine Regeln zur Verschriftlichung	K13 Keine Regeln zur Verschriftlichung
F	5	17	E-Mails werden zeitweise verwendet	~~E-Mails zeitweise verwendet~~	
F	5	18	Rechnungsfreigabe, Stundenlisten und Angebote müssen schriftlich erfolgen	Verschriftlichung von Rechnungsfreigabe, Stundenlisten, Angeboten	K14 Verschriftlichung von - Rechnungsfreigabe - Stundenlisten - Angeboten - Organigramm - Externer Kommunikation
F	5	19	Interne Verschriftlichung nicht notwendig	Interne Verschriftlichung nicht notwendig	K15 Interne Verschriftlichung nicht notwendig
F	5	20	In Projektdatenbank sind Freigaben inkl. Kostenlimits abgebildet	Kostenlimits für Freigaben in Projektdatenbank abgebildet	K16 Systeme dokumentieren - Kostenlimits - Qualitätsmanagementprozesse - MA / PL Status - Projektorganisation
F	5	21	Qualitätsmanagementprozesse sind durch Systeme formalisiert	Qualitätsmanagementprozesse durch Systeme formalisiert	
F	5	22	Im System ist festgelegt wer PL und MA Status hat & ist daher im QM Prozess abgebildet	PL und MA Status im System abgebildet	
F	5	23	Leistungsbild im Angebot gibt Tätigkeiten vor	Projekttätigkeiten durch Leistungsbilder dokumentiert	K17 Projekttätigkeiten durch Leistungsbilder dokumentiert

YELLOW – Dimension Formalization – Part II					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorien
F	5	24	Arbeitsanweisungen selten schriftlich	Arbeitsanweisungen selten schriftlich	K18 Arbeitsanweisungen selten schriftlich
F	5	25	Verschriftlichung gegenüber Kunden durch Protokolle oder Mails	Verschriftlichung von externer Kommunikation	
F	5	26	Verschriftlichung im Innenverhältnis nicht vorhanden	~~Wenig interne Verschriftlichung~~	
F	5	27	Es gibt ein Jour Fixe Protokoll	Jour Fixe Protokoll vorhanden	K19 Jour Fixe Protokoll vorhanden
F	5	28	Jobbeschreibungen, administrative Abläufe, Weisungsrechte gibt es in YELLOW nicht verschriftlicht, wenn nur in UHB von WHITE	Jobbeschreibungen, administrative Abläufe, Weisungsrechte in WHITE-UHB	K20 WHITE Unternehmenshandbuch dokumentiert - Jobbeschreibungen - Qualitätsmanagement - Administrative Abläufe - Weisungsrechte
F	5	29	Intern keine Jobbeschreibungen vorhanden	Intern keine Jobbeschreibungen vorhanden	K21 Intern nur rudimentäre Stellenbeschreibung von TL/LE in Dienstverträgen
F	5	30	TL/LE haben rudimentäre Stellenbeschreibung in Dienstverträgen als Basis für Bonuskomponente	Rudimentäre Stellenbeschreibung von TL/LE in Dienstverträgen	
F	5	31	Verschriftlichung von Projektorganisation durch Systeme	Verschriftlichung von Projektorganisation durch Systeme	
F	5	32	Qualitätsmanagement schriftlich in UHB	Qualitätsmanagement schriftlich in UHB	
F	5	33	Alles was darüber hinausgeht ist nicht verschriftlicht	~~Alles darüber hinaus nicht verschriftlicht~~	K22 Interne schriftliche Kommunikation über Mail, Teams, Skype, Whatsapp
F	7	34	Schriftliche Kommunikation über Mail, Teams, Skype, Whatsapp	Schriftliche Kommunikation über Mail, Teams, Skype, Whatsapp	
G	5	35	Leistungsbilder und technische Normen geben Projekttätigkeiten vor	Projekttätigkeiten durch Leistungsbilder und technische Normen dokumentiert	K23 Dokumentation von Projekttätigkeiten durch - Leistungsbilder - Technische Normen - Vorlagen
G	6	36	Vorlagen die Tätigkeiten/Arbeitsschritte vorgeben werden verwendet	Tätigkeiten durch Vorlagen dokumentiert	
G	7	37	Interne Abläufe sind nicht verschriftlicht	Abläufe nicht verschriftlicht	s.o.
G	8	38	Im UHB sind Regeln des Qualitätsmanagements, Corporate Identity festgelegt	Qualitätsmanagement und Corporate Identity in UHB festgelegt	K24 UHB dokumentiert - Qualitätsmanagement - Corporate Identity - Administrative Prozesse - Entscheidungskompetenzen - Jour Fixe Agenda
G	8	39	Im UHB sind administrative Prozesse festgelegt	Administrative Prozesse in UHB festgelegt	
G	9	40	Entscheidungsverantwortung in UHB festgelegt	Entscheidungsverantwortung in UHB festgelegt	
G	9	41	Akquisitionen in Projektdatenbank abgebildet	Akquisitionen in Projektdatenbank abgebildet	K25 Akquisitionen in Projektdatenbank dokumentiert
G	9	42	Im UHB ist Tagesordnung für Jour Fixe dokumentiert	Jour Fixe Tagesordnung in UHB dokumentiert	
G	10	43	Entscheidungskompetenzen in UHB dokumentiert	Entscheidungskompetenzen in UHB dokumentiert	
G	11	44	Organigramm vorhanden	Organigramm	s.o.
G	11	45	Verschriftlichung intern sowie extern durch E-Mail sehr wichtig	Interne und externe Verschriftlichung durch E-Mail wichtig	K26 Interne und externe Verschriftlichung durch E-Mail für G wichtig
G	12	46	E-Mails und Aktenvermerke werden archiviert	Archivierung von Mails und Aktenvermerken	K27 Archivierung von Mails und Aktenvermerken
G	12	47	Für G ist schriftliche Kommunikation intern sehr wichtig für Nachvollziehbarkeit	~~Verschriftlichung interner Kommunikation für G wichtig~~	
G	12	48	Keine Jobbeschreibungen und Arbeitsabläufe schriftlich	Jobbeschreibungen und Arbeitsabläufe nicht verschriftlicht	s.o.
G	13	49	Im UHB sind administrative Themen festgelegt	Administrative Themen in UHB festgelegt	s.o.
G	13	50	Projektentwicklung teilweise durch technische Standards schriftlich vorgegeben	Projektentwicklung teilweise durch technische Standards verschriftlicht	s.o.
G	15	51	Arbeitsanweisungen selten schriftlich	Arbeitsanweisungen selten schriftlich	s.o.

YELLOW – Dimension Formalization – Part III					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorien
G	15	52	Interne schriftliche Kommunikation auch durch Whatsapp, Teams, Emails	Interne Kommunikation durch Whatsapp, Teams, Emails	s.o.
G	16	53	Jour Fixe Protokoll vorhanden	Jour Fixe Protokoll vorhanden	s.o.
H	2	54	Standardisierte Leistungsbilder basieren auf technischen Normen, die Tätigkeiten in Projekten teilweise regeln	Projekttätigkeiten durch Leistungsbilder und technische Normen dokumentiert	s.o.
H	2	55	Teaminterne Checkliste und Guideline vorhanden, die Arbeitsschritte und Dokumente beinhaltet	Arbeitsschritte und zu verwendende Dokumente in Checkliste und Guideline dokumentiert	K28 Checkliste und Guideline dokumentiert Arbeitsschritte und Dokumente
H	2	56	Projektanlage in Projektdatenbank dokumentiert	Projektanlage in Projektdatenbank dokumentiert	K29 Projektdatenbank dokumentiert Projektanlage und Projektfreigabe
H	2	57	Kaufmännische Themen in UHB festgelegt	Kaufmännische Themen in UHB festgelegt	s.o.
H	2	58	Interne Kommunikation selten schriftlich, wenn per kurzen Mails	Interne Kommunikation selten schriftlich, wenn per Mails	s.o.
H	3	59	Freigabeprozess von Projekten ist in Projektdatenbank dokumentiert	Projektfreigabe in Projektdatenbank dokumentiert	s.o.
H	3	60	Organigramm vorhanden	Organigramm	s.o.
H	3	61	Entscheidungen mit kleinem Wirkungsbereich werden nicht verschriftlicht	Entscheidungen mit kleinem Wirkungsbereich nicht verschriftlicht	
H	3	62	Entscheidungen mit größerem Wirkungsbereich, größere Leistungen werden nach extern durch Aktenvermerk, Sofortprotokoll oder E-Mails verschriftlicht	Verschriftlichung von Entscheidungen mit großem Wirkungsbereich, größere Leistungen	K30 Verschriftlichung von Entscheidungen mit großem Wirkungsbereich und großen Leistungen
H	3	63	Externe Kommunikation wird meistens verschriftlicht	Verschriftlichung von externer Kommunikation	s.o.
H	4	64	Projektablauf, -struktur und Ablage sind durch technische Normen, ISO Zertifizierung und Leistungsbild festgelegt	Projektablauf, -struktur, Ablage in technischen Normen, ISO Zertifizierung und Leistungsbildern festgelegt	s.o.
H	4	65	Wenig interne Verschriftlichung und keine Vorschriften diesbezüglich	Wenig interne Verschriftlichung, keine Vorschriften	s.o.
H	4	66	Bei größeren internen Meetings werden To-Do Listen niedergeschrieben	To-Do Listen in großen Meetings	K31 Verschriftlichung von To-Do Listen in großen Meetings
H	4	67	Externe Kommunikation wird meistens protokolliert	Verschriftlichung von externer Kommunikation	
H	4	68	Interne Kommunikation wird nicht abgelegt	Keine Ablage von interner Kommunikation	K32 Keine Ablage von interner Kommunikation
H	4	69	Interne schriftliche Kommunikation per E-Mail, Skype, Whatsapp, Teams	Schriftliche Kommunikation per E-Mail, Skype, Whatsapp, Teams	s.o.
H	4	70	H glaubt nicht, dass Abläufe, Jobbeschreibungen, Weisungsrechte verschriftlicht sind	Abläufe, Jobbeschreibungen, Weisungsrechte nicht verschriftlicht	s.o.
H	4	71	Informationen und Anleitungen im UHB vorhanden	Informationen und Anleitungen in UHB	s.o.
H	5	72	Jour Fixe Protokoll vorhanden	Jour Fixe Protokoll vorhanden	s.o.

YELLOW – Dimension Formalization K' – Part I					
I	Kat.		Generalisierung		Reduktion
E	K1	ISO Zertifizierung dokumentiert - Ablage - Projektaufbau	ISO Zertifizierung dokumentiert - Ablage - Projektaufbau		K'1 Verschriftlichung durch ISO Zertifizierung von - Projektaufbau - Ablage - Postfächer - Datenstrukturen
E	K2	Projekttätigkeiten durch Leistungsbilder dokumentiert	Projekttätigkeiten durch Leistungsbilder dokumentiert		
E	K3	Verschriftlichung und Ablage von externer Kommunikation	Verschriftlichung und Ablage externer Kommunikation		K'2 Dokumentation von Projekttätigkeiten durch - Leistungsbilder - Technische Normen - Vorlagen
E	K4	Wenig interne Verschriftlichung	Wenig interne Verschriftlichung		
E	K5	Arbeitsanweisungen selten schriftlich	Arbeitsanweisungen selten schriftlich		- Teaminterne Standards wie Checkliste, Guidelines
E	K6	Keine schriftlichen Jobbeschreibungen	Keine schriftlichen Jobbeschreibungen		K'3 WHITE Unternehmenshandbuch → wird von YELLOW übernommen
E	K7	Keine verschriftlichten Arbeitsabläufe	Keine verschriftlichten Arbeitsabläufe		- Jobbeschreibungen
F	K8	Keine Verfahrensrichtlinien	Keine Verfahrensrichtlinien		- Qualitätsmanagement - Weisungsrechte - Corporate Identity - Administrative Prozesse - Entscheidungskompetenzen - Jour Fixe Agenda
F	K9	ISO Zertifizierung dokumentiert - Projektaufbau - Ablage - Postfächer - Datenstrukturen	ISO Zertifizierung dokumentiert - Projektaufbau - Ablage - Postfächer - Datenstrukturen		→ Nicht deutlich ob Teilbereiche wie Jobbeschreibungen und Entscheidungskompetenzen komplett übernommen bzw. verschriftlicht sind, da Widersprüchen zwischen Interviewten
F	K10	Arbeitsanweisungen manchmal via Teams, E-Mails	Arbeitsanweisungen manchmal via Teams, E-Mails		
F	K11	Entscheidungskompetenzen nicht verschriftlicht	Entscheidungskompetenzen nicht verschriftlicht		
F	K12	Schriftliche Vorgaben über - Qualitätsmanagement - Compliance - Personal - Ressourcenzukauf	Schriftliche Vorgaben über - Qualitätsmanagement - Compliance - Personal - Ressourcenzukauf		K'4 Verschriftlichung von - Compliance - Personal - Ressourcenzukauf - Rechnungsfreigabe - Stundenlisten - Angeboten - Organigramm - Externer Kommunikation - Jour Fixe Protokolle - To-Dos Listen in großen Meetings - Entscheidungen mit großem Wirkungsbereich
F	K13	Keine Regeln zur Verschriftlichung	Keine Regeln zur Verschriftlichung		
F	K14	Verschriftlichung von - Rechnungsfreigabe - Stundenlisten - Angeboten - Organigramm - Externer Kommunikation	Verschriftlichung von - Rechnungsfreigabe - Stundenlisten - Angeboten - Organigramm - Externer Kommunikation		
F	K15	Interne Verschriftlichung nicht notwendig	Keine interne Verschriftlichung		K'5 Verschriftlichung durch Systeme - Kostenlimits - Qualitätsmanagementprozesse - MA / PL Status - Projektanlagen und - freigaben - Akquisitionen
F	K16	Systeme dokumentieren - Kostenlimits - Qualitätsmanagementprozesse - MA / PL Status - Projektorganisation	Systeme dokumentieren - Kostenlimits - Qualitätsmanagementprozesse - MA / PL Status - Projektorganisation		
F	K17	Projekttätigkeiten durch Leistungsbilder dokumentiert	Projekttätigkeiten durch Leistungsbilder dokumentiert		K'6 Rudimentäre Stellenbeschreibung von TL/LE in Dienstverträgen
F	K18	Arbeitsanweisungen selten schriftlich	Arbeitsanweisungen selten schriftlich		
F	K19	Jour Fixe Protokoll vorhanden	Jour Fixe Protokoll vorhanden		

YELLOW – Dimension Formalization K' – Part II				
I	Kat.		Generalisierung	Reduktion
F	K20	WHITE Unternehmenshandbuch dokumentiert - Jobbeschreibungen - Qualitätsmanagement - Administrative Abläufe - Weisungsrechte	WHITE Unternehmenshandbuch enthält - Jobbeschreibungen - Qualitätsmanagement - Administrative Abläufe - Weisungsrechte	K'7 Interne Kommunikation - Generell eher wenig Verschriftlichung und Ablage - Arbeitsanweisungen selten schriftlich - Keine Regelungen zur Verschriftlichung - Teilweise per Mail, Teams, Skype, Whatsapp - Unterschiede zwischen Abteilungen und MA, für G zum Beispiel wichtig
F	K21	Intern nur rudimentäre Stellenbeschreibung von TL/LE in Dienstverträgen	Rudimentäre Stellenbeschreibung von TL/LE in Dienstverträgen	
F	K22	Interne schriftliche Kommunikation über Mail, Teams, Skype, Whatsapp	Interne Kommunikation über Mail, Teams, Skype, Whatsapp	K'8 Arbeitsabläufe und Umsetzung der Tätigkeiten nicht verschriftlicht vorgegeben
G	K23	Dokumentation von Projektstätigkeiten durch - Leistungsbilder - Technische Normen - Vorlagen	Dokumentation von Projektstätigkeiten in - Leistungsbilder - Technische Normen - Vorlagen	
G	K24	UHB dokumentiert - Qualitätsmanagement - Corporate Identity - Administrative Prozesse - Entscheidungskompetenzen - Jour Fixe Agenda	UHB dokumentiert - Qualitätsmanagement - Corporate Identity - Administrative Prozesse - Entscheidungskompetenzen - Jour Fixe Agenda	
G	K25	Akquisitionen in Projektdatenbank dokumentiert	Akquisitionen in Projektdatenbank dokumentiert	
G	K26	Interne und externe Verschriftlichung durch E-Mail für G wichtig	Interne und externe Verschriftlichung durch E-Mail für G wichtig	
G	K27	Archivierung von Mails und Aktenvermerken	Archivierung von Mails und Aktenvermerken	
H	K28	Checkliste und Guideline dokumentiert Arbeitsschritte und Dokumente	Checkliste und Guideline dokumentiert Arbeitsschritte und Dokumente	
H	K29	Projektdatenbank dokumentiert Projektanlage und Projektfreigabe	Projektdatenbank dokumentiert Projektanlage und Projektfreigabe	
H	K30	Verschriftlichung von Entscheidungen mit großem Wirkungsbereich und großen Leistungen	Verschriftlichung von Entscheidungen mit großem Wirkungsbereich und großen Leistungen	
H	K31	Verschriftlichung von To-Do Listen in großen Meetings	Verschriftlichung von To-Do Listen in großen Meetings	
H	K32	Keine Ablage von interner Kommunikation	Keine Ablage interner Kommunikation	

YELLOW – Dimension Material Manifestation – Part I					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorien
E	3	1	ISO Zertifizierung vorhanden	ISO Zertifizierung vorhanden	K1 ISO Zertifizierung
E	3	2	Einheitliche Vorlagen vorhanden, z.B. Planköpfe mit Firmenlogos	Einheitliche Vorlagen mit Firmenlogos	K2 Vorlagen mit Firmenlogos
E	12	3	Kein Dresscode vorhanden	Kein Dresscode	K3 Kein Dresscode
E	12	4	Im TGA Team gibt es Maskottchen, ein Einhorn zur Aufheiterung	TGA hat Teammaskottchen	K4 TGA Teammaskottchen
E	12	5	Firmenlogo wird oft bei Sportevents auf T-Shirts getragen	Firmenlogo auf T-Shirts in Sportevents präsent	K5 Firmenlogo auf T-Shirts bei Sportevents
E	13	6	MA Grundausstattung unterscheidet sich nach Aufgabenbereich, wenn jemand auf Baustellen ist hat er z.B. Tablet	Grundausstattung variiert nach Tätigkeiten	K6 Grundausstattung variiert nach Tätigkeiten, nicht nach Hierarchie
E	13	7	Keine Unterschiede zwischen Hierarchieebenen	Keine Unterschiede zwischen Ebenen	K7 Ausstattung: - Laptop - Handy bei Kundenkontakt - Fixer Arbeitsplatz - Schreibtisch - Büromaterial - Bildschirm - Dockingstation - Maus - Tastatur
E	13	8	Standardausstattung sind Laptop, ab Ebene PL haben alle Firmenhandy, MA nur wenn sie oft im Kundenkontakt stehen	Standardausstattung: Laptop, Handy für MA in Kundenkontakt	
E	14	9	Jeder MA hat fixen Arbeitsplatz mit Schreibtisch, Schreibtischutensilien, Docking Station, Bildschirm, Maus, Tastatur	Fixer Arbeitsplatz mit Schreibtisch, Schreibtischutensilien, Docking Station, Bildschirm, Maus, Tastatur	
E	14	10	Im Büro gibt es auch Kaffee, Wasser	Kaffee und Wasser im Büro	
E	14	11	Firmen-Pool-Autos vorhanden die nach Reservierung benutzt werden können	Firmen-Pool-Autos für MA	K8 Pool-Autos vorhanden
E	14	12	Büros von allen MA sehen gleich aus, alle in 3-Mann Büros	Idente 3-Mann Büros	K9 Büroausstattung: 3-Mann Büros, Kaffee und Wasser für MA
F	2	13	Projektdatenbank wird verwendet	Projektdatenbank vorhanden	
F	2	14	ISO Zertifizierung vorhanden	ISO Zertifizierung vorhanden	K10 ISO Zertifizierung
F	5	15	Kein Dresscode vorhanden	Kein Dresscode	K11 Kein Dresscode
F	5	16	Es gibt Corporate Identity mit Schriftarten, Farben, Logo, Briefpapier, E-Mail Signatur, LinkedIn	Corporate Identity mit Schriftarten, Farben, Logo, Briefpapier, E-Mail Signatur, LinkedIn	K12 Corporate Identity mit Schriftarten, Farben, Logo, Briefpapier, E-Mail-Signatur, LinkedIn
F	5-6	17	Logo drückt Zugehörigkeit zur Firmengruppe aus, Farbe hat keine Bedeutung, Pfeil bedeutet Fortschritt, Bewegung, Dynamik, die Buchstaben=Firmenname steht für die Tätigkeiten der Firma	Logo mit farbigem Pfeil drückt Firmengruppenzugehörigkeit aus, Pfeil repräsentiert Dynamik, Firmenname ist Akronym für Tätigkeiten	K13 Firmenlogo mit farbigem Pfeil drückt Firmengruppenzugehörigkeit aus, repräsentiert Dynamik, Firmenname ist Akronym für Tätigkeiten
F	6	18	Grundausstattung unterscheidet sich nicht zwischen Positionen	Keine Unterschiede in Grundausstattung	K14 Keine Unterschiede in Grundausstattung
F	6	19	Grundausstattung beinhaltet Arbeitsplatz mit Notebooks mit Zubehör, Maus, Tastatur, kaum mehr Stand PCs, 2 Bildschirme, Mobiltelefon nach Bedarf nach Probezeit und bei Bedarf wegen Kundenkontakt	Grundausstattung: Arbeitsplatz, Notebooks, Maus, Tastatur, Stand PC, 2 Bildschirme, Mobiltelefon bei Kundenkontakt	K15 Ausstattung: - Arbeitsplatz - Notebooks / Stand PC - Maus - Tastatur - Bildschirm - Mobiltelefon bei Kundenkontakt
F	6	20	Auto-Pool vorhanden, 1 Auto von YELLOW, der Rest von WHITE die von MA benutzt werden können	Auto-Pool mit 1 Auto von YELLOW, Rest von WHITE	K16 1 Pool-Auto vorhanden, Pool Autos von WHITE können benutzt werden
F	6	21	GF und 1 MA haben Firmenautos, MA nur weil es benötigt, weil er so viel unterwegs ist	GF und 1 MA haben Firmenautos	K17 Firmenautos für GF und 1 MA
F	6	22	Keine Unterschiede bei Büros, 3 Mann Büros	Idente 3-Mann Büros	K18 Idente 3-Mann Büros
F	6	23	Mobiltelefone teilweise unterschiedlich zwischen intern und auf der Baustelle, es werden Standardhandys von WHITE gekauft und verteilt	Unterschiede bei Mobiltelefonen nach Innendienst oder Außendienst	K19 Unterschiede bei Mobiltelefonen nach Innendienst oder Außendienst

YELLOW – Dimension Material Manifestation – Part II					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorien
F	7	24	Teams, Skype, Mail, Whatsapp wird verwendet	Teams, Skype, Mail, Whatsapp wird verwendet	K20 Systeme in Verwendung - Teams - Skype - Mail - Whatsapp - Projektdatenbank
G	4	25	Controlling-Tool und Ausgangsrechnungsdatenbank vorhanden	Controlling-Tool und Ausgangsrechnungsdatenbank vorhanden	K21 Controlling-Tool und Ausgangsrechnungsdatenbank vorhanden
G	8	26	Corporate Identity vorhanden	Corporate Identity vorhanden	s.o.
G	9	27	Projektdatenbank vorhanden	Projektdatenbank vorhanden	s.o.
G	13	28	Kein Dresscode vorhanden	Kein Dresscode	s.o.
G	13	29	Firmenlogo mit Größer-Gleich Zeichen	Firmenlogo vorhanden	s.o.
G	13	30	YELLOW hat auch viele Gegenstände mit WHITE-Branding, z.B. Sackel oder MNS	YELLOW verwendet Gegenstände mit WHITE-Branding	K22 YELLOW verwendet Gegenstände mit WHITE-Branding
G	13	31	YELLOW ist mit WHITE in derselben Büroeinheit	YELLOW mit WHITE in selber Büroeinheit	K23 YELLOW teilt sich mit WHITE Büro
G	15	32	Whatsapp, Teams, Emails in Verwendung	Whatsapp, Teams, Emails in Verwendung	s.o.
G	15	33	ISO 9001 Zertifizierung vorhanden	ISO 9001 Zertifizierung vorhanden	s.o.
G	17	34	Es gibt Speisen und Getränke	Speisen und Getränke im Büro	K24 Speisen und Getränke im Büro
H	2	35	Projektdatenbank vorhanden	Projektdatenbank vorhanden	s.o.
H	4	36	ISO Zertifizierung vorhanden	ISO Zertifizierung vorhanden	s.o.
H	4	37	Skype, E-Mails, Whatsapp, Teams in Verwendung	Skype, E-Mails, Whatsapp, Teams in Verwendung	s.o.
H	4	38	Kein offizieller Dresscode vorhanden, ist Hausverstand	Kein Dresscode	s.o.
H	4	39	Logo vorhanden, Farbe hat keine Bedeutung, symbolisiert Zugehörigkeit zur Firmengruppe	Logo symbolisiert Firmengruppenzugehörigkeit	s.o.
H	4	40	Grundausstattung besteht aus Laptop, Bildschirm, Festnetztelefon, Maus, Tastatur, Zutrittskarte, bei Bedarf 2. Bildschirm oder Mobiltelefon	Grundausstattung: Laptop, Bildschirm, Festnetztelefon, Maus, Tastatur, Zutrittskarte, bei Bedarf 2. Bildschirm oder Mobiltelefon	K25 Festnetztelefon, Zutrittskarte, 2. Bildschirm bei Bedarf auch Teil der Ausstattung
H	4	41	MA haben fixe Arbeitsplätze	Fixe Arbeitsplätze	s.o.
H	4	42	Firmen-Auto-Pool vorhanden, der verwendet werden kann, YELLOW hat E-Golf passend zur Message der Firma,	Firmen-Auto-Pool vorhanden, YELLOW hat E-Golf	s.o.
H		43	jeder Arbeitsplatz sieht gleich aus	Arbeitsplätze sind gleich	s.o.
H	4	44	MA teilen sich 3-er Büros	3-er Büros	s.o.

YELLOW – Dimension Material K' – Part I				
I	Kat.		Generalisierung	Reduktion
E	K1	ISO Zertifizierung	ISO Zertifizierung	K'1 ISO Zertifizierung
E	K2	Vorlagen mit Firmenlogos	Vorlagen mit Firmenlogos	K'2 Kein Dresscode
E	K3	Kein Dresscode	Kein Dresscode	K'3 Firmenlogo
E	K4	TGA Teammaskottchen	TGA Teammaskottchen	- Ident in Firmengruppe, drückt Zugehörigkeit aus, Firmen haben verschiedene Farben
E	K5	Firmenlogo auf T-Shirts bei Sportevents	Firmenlogo auf T-Shirts bei Sportevents	- Präsent auf T-Shirts bei Sportevents
E	K6	Grundausstattung variiert nach Tätigkeiten, nicht nach Hierarchie	Grundausstattung variiert nach Tätigkeiten	- Firmenname ist Akronym für Tätigkeiten
E	K7	Ausstattung: - Laptop - Handy bei Kundenkontakt - Fixer Arbeitsplatz - Schreibtisch - Büromaterial - Bildschirm - Dockingstation - Maus - Tastatur	Ausstattung: - Laptop - Handy bei Kundenkontakt - Fixer Arbeitsplatz - Schreibtisch - Büromaterial - Bildschirm - Dockingstation - Maus - Tastatur	K'4 Ausstattung - Nach Tätigkeiten - Keine Unterschiede - Laptop / Stand PC - Handy bei Kundenkontakt - Fixer Arbeitsplatz - Schreibtisch - Büromaterial - 1-2 Bildschirme - Dockingstation - Maus - Tastatur - Unterschiede bei Mobiltelefonen je nach Innen- oder Außendienst - Festnetztelefon - Zutrittskarte
E	K8	Pool-Autos vorhanden	Pool-Autos vorhanden	
E	K9	Büroausstattung: 3-Mann Büros, Kaffee und Wasser für MA	Büroausstattung: 3-Mann Büros, Kaffee und Wasser für MA	
F	K10	ISO Zertifizierung	ISO Zertifizierung	
F	K11	Kein Dresscode	Kein Dresscode	K'5 Team TGA hat Maskottchen
F	K12	Corporate Identity mit Schriftarten, Farben, Logo, Briefpapier, E-Mail-Signatur, LinkedIn	Corporate Identity mit Schriftarten, Farben, Logo, Briefpapier, E-Mail-Signatur, LinkedIn	K'6 Corporate Identity - Schriftarten - Farben - Logo - Briefpapier - Vorlagen - E-Mail Signatur - LinkedIn
F	K13	Firmenlogo mit farbigem Pfeil drückt Firmengruppenzugehörigkeit aus, repräsentiert Dynamik, Firmenname ist Akronym für Tätigkeiten	Identisches Firmenlogo in Firmengruppe, drückt Zugehörigkeit aus, Firmenname ist Akronym für Tätigkeiten	
F	K14	Keine Unterschiede in Grundausstattung	Keine Unterschiede in Grundausstattung	
F	K15	Ausstattung: - Arbeitsplatz - Notebooks / Stand PC - Maus - Tastatur - Bildschirm - Mobiltelefon bei Kundenkontakt	Ausstattung: - Arbeitsplatz - Notebooks / Stand PC - Maus - Tastatur - Bildschirm - Mobiltelefon bei Kundenkontakt	K'7 Büroausstattung - Identische 3-Mann-Büros - Kaffee, Wasser, Speisen - Büro wird mit WHITE geteilt
F	K16	1 Pool-Auto vorhanden, Pool Autos von WHITE können benutzt werden	1 Pool-Auto vorhanden, Benutzung von WHITE Auto Pool	K'8 Autos - Auto Pool: 1 von YELLOW, WHITE Pool kann verwendet werden
F	K17	Firmenautos für GF und 1 MA	Firmenautos für GF und 1 MA	- GF hat Firmenautos
F	K18	Identische 3-Mann Büros	Identische 3-Mann Büros	- 1 MA hat Firmenauto

YELLOW – Dimension Material K' – Part II				
I	Kat.		Generalisierung	Reduktion
F	K19	Unterschiede bei Mobiltelefonen nach Innendienst oder Außendienst	Unterschiede bei Mobiltelefonen nach Innendienst oder Außendienst	
F	K20	Systeme in Verwendung - Teams - Skype - Mail - Whatsapp - Projektdatenbank	Systeme in Verwendung - Teams - Skype - Mail - Whatsapp - Projektdatenbank	K'9 Systeme in Verwendung - Teams - Skype - Mail - Whatsapp - Projektdatenbank
G	K21	Controlling-Tool und Ausgangsrechnungsdatenbank vorhanden	Controlling-Tool und Ausgangsrechnungsdatenbank vorhanden	- Controlling-Tool - Ausgangsrechnungsdatenbank
G	K22	YELLOW verwendet Gegenstände mit WHITE-Branding	YELLOW verwendet Gegenstände mit WHITE-Branding	K'10 Verwendung von WHITE Merchandise Produkten
G	K23	YELLOW teilt sich mit WHITE Büro	YELLOW teilt sich mit WHITE Büro	
G	K24	Speisen und Getränke im Büro	Speisen und Getränke im Büro	
H	K25	Festnetztelefon, Zutrittskarte, 2. Bildschirm bei Bedarf auch Teil der Ausstattung	Festnetztelefon, Zutrittskarte, 2. Bildschirm bei Bedarf auch Teil der Ausstattung	

YELLOW – Dimension Interactional Manifestation – Part I					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorien
E	1	1	Man kann mit jedem auf Augenhöhe reden	Flache Hierarchie	K1 Flache Hierarchie, Hierarchie ist nicht spürbar
E	2	3	Team ist intern in Abstimmung, gut informiert über gegenseitige Projekte	Regelmäßige teaminterne Abstimmungen	K2 Regelmäßige Meetings - Abstimmungen im Team - Wöchentliche Abstimmungen mit Team & TL - Firmenübergreifendes Jour Fixe - Jährliches Mitarbeitergespräch
E	3	4	Team immer in Abstimmung mit TL	Regelmäßige Abstimmungen zwischen Team & TL	
E	7	5	Es gibt Mitarbeiterjahresgespräch mit MA, TL und GF	Mitarbeiterjahresgespräch mit MA, TL, GF	
E	7	6	TL und GF holen sich Meinungen von MA ein	MA Meinungen werden eingeholt	K3 Einholung der Meinungen der MA
E	7	7	Flache Hierarchie, man kann auf Augenhöhe miteinander sprechen	Flache Hierarchie	
E	10	8	Grundvertrauen im Team vorhanden	Grundvertrauen vorhanden	K4 Vertrauensbasis vorhanden
E	10	9	Flache Hierarchie, man redet auf Augenhöhe	Flache Hierarchie	
E	10	10	Alle sind per Du	Alle sind per Du	
E	10	11	Man geht direkt zu demjenigen mit dem man ein Problem hat	Direkte Kommunikation bei Problemen	
E	11	12	Team ist in stetigem Kontakt und arbeitet zusammen	Enge Zusammenarbeit im Team	K5 Team - Enge Zusammenarbeit - Gute Kommunikation
E	14	13	Es gab eine Firmenjubiläumsfeier	Firmenjubiläumsfeier	
E	14	14	Jährlicher Firmenausflug	Jährlicher Firmenausflug	K6 Regelmäßige Events - Jährlicher Firmenausflug - WHITE Weihnachtsfeier - WHITE Grillfeier - Bier-Jour-Fixe jeden Donnerstag - Gemeinsames Pizzabestellen 1x im Monat - Tägliches gemeinsames Mittagessen
E	15	15	Teamübergreifend ist Kommunikation auch sehr gut	Gute teamübergreifende Kommunikation	
E	15	16	Weihnachtsfeier, Grillfeiern von WHITE organisiert	Weihnachtsfeier, Grillfeiern von WHITE	
E	15	17	Aufträge werden eher nicht gefeiert	Aufträge selten gefeiert	
E	15	18	Geburtstage oder persönliche Anlässe z.B. Heirat nur wer will, dann nimmt Person selbst Getränke und Kuchen mit, nicht regelmäßig	Feiern zu Geburtstagen, persönlichen Anlässen freiwillig und unregelmäßig	
E	15	19	Jeden Donnerstag gibt es Bier-Jour-Fixe, wo MA nach der Arbeit was trinken gehen	Bier-Jour-Fixe jeden Donnerstag	K7 Selten/Unregelmäßige Feiern - Firmenjubiläum - Aufträge - Geburtstage
E	15	20	Nicht regelmäßig, einmal im Monat wird gemeinsam Pizza bestellt	Gemeinsames Pizzabestellen 1x im Monat	
E	16	21	Gesamte Belegschaft geht in Kleingruppen täglich gemeinsam Mittagessen	Tägliches gemeinsames Mittagessen	
E	16	22	Kommunikation ist offen, direkt, alle sind per du	Offene direkte Kommunikation, alle sind per du	K8 Alle sind per du
E	16	23	Es wird auch über private Ereignisse gesprochen, auch mit Vorgesetzten	Austausch über private Themen	K9 Offene direkte Kommunikation
E	17	24	Teamintern gibt es eine wöchentliche Abstimmung mit Statusupdates mit TL, PL, MA	Wöchentlich teaminterne Statusabstimmung mit TL, PL, MA	K10 Private Basis vorhanden
E	17	25	Großes Jour Fixe der gesamten Firma alle 2 Monate mit PL, TL und GF über gesamtheitliche Themen	Firmenübergreifendes Jour Fixe alle 2 Monate mit PL, TL und GF über gesamtheitliche Themen	K11 Firmen Jour Fixe - Alle 2 Monate - GF, TL, PL - Gesamtheitliche Themen
E	18	26	Fehler werden offen angesprochen, um sie in Zukunft zu vermeiden	Offene Kommunikation über Fehler für zukünftige Vermeidung	K12 Fehler - Offen kommuniziert für zukünftige Vermeidung - Keine Konsequenzen
E	18	27	Leistung, Lob wird in jährlichem Mitarbeitergespräch angesprochen, wenn Jahre erfolgreich dann bekommt man finanzielle Belohnung, aber keine Zielvereinbarungen	Leistung, Lob in jährlichem Mitarbeitergespräch angesprochen, bei Erfolg Bonus, keine Zielvereinbarungen	K13 Leistung / Lob - Im Mitarbeitergespräch besprochen - Keine Zielvereinbarungen - Bei Erfolge Bonus

YELLOW – Dimension Interactional Manifestation – Part II					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorien
E	18	28	Auf Fehler folgen keine Maßnahmen	Fehler haben keine Konsequenz	
E	20-21	29	Es wird auf Augenhöhe kommuniziert, es wird nicht der „Boss raushängen gelassen“	Hierarchie nicht spürbar	
E	23	30	Keine Kontrollen üblich	Keine Kontrollen	K14 Keine Kontrollen
F	3	31	GF wird von alleine von MA einbezogen	GF wird von alleine von MA einbezogen	K15 MA ziehen GF von alleine mit ein
F	3	32	Mitarbeitergespräch mit MA, TL, GF, aber auch möglich, wenn gewünscht, nur zwischen GF und MA, damit MA offen sprechen kann	Mitarbeitergespräch mit MA, TL, GF, wenn gewünscht direkt MA – GF möglich	K16 Regelmäßige Meetings - Mitarbeitergespräche - Open Jour Fixe - Jour Fixe - 1-2 x im Jahr Abstimmung mit ORANGE - GF Jour Fixe alle 2 Monate
F	4	33	Es gibt ein Open Jour Fixe mit allen MA um Austausch zu fördern um über Themen zu diskutieren und Meinungen einzuholen	Open Jour Fixe für Austausch mit allen MA	
F	4	34	Persönliches Gespräch mit MA ist wichtig	Persönliches Gespräch wichtig	K17 Kommunikation - Persönliches Gespräch wichtig - Direkt - Informell - Uneingeschränkt - Jeder mit jedem
F	4	35	Direkte Kommunikation zwischen MA und GF möglich	Direkte Kommunikation zwischen MA und GF möglich	
F	6	36	Weihnachtsfeier, Betriebsausflüge und Fußballvents werden von WHITE organisiert	Weihnachtsfeier, Betriebsausflüge, Fußballvents von WHITE	K18 Regelmäßige Events - WHITE Weihnachtsfeier - Weihnachtsessen - WHITE Betriebsausflug - WHITE Fußballvent - Firmenausflug - Bier-Fixe jeden Donnerstag
F	7	37	Es gab 1-2 täglichen Firmenausflug mit Teambuilding, z.B. Langlaufen	1-2 tägiger Firmenausflug für Teambuilding	
F	7	38	Auf Auftragsabschlüsse wird nur spontan und unregelmäßig angestoßen	Aufträge spontan und unregelmäßig gefeiert	
F	7	39	Geburtstage werden freiwillig gefeiert	Geburtstage freiwillig gefeiert	
F	7	40	Jeden Donnerstag gibt es freiwilliges Bier-Fixe	Bier-Fixe jeden Donnerstag	
F	7	41	Jährliches Weihnachtessen zu Mittag am Tag vor WHITE-Weihnachtsfeier	Jährliches Weihnachtessen	
F	7	42	10 Jahresfeier der Firma wurde gefeiert	10 Jahresfeier wurde gefeiert	K19 Unregelmäßige Events - Aufträge - Geburtstage - Firmenjubiläum
F	7	43	Kommunikation zwischen „Tür und Angel“, es gibt keine Einschränkungen oder Vorgaben	Informelle uneingeschränkte Kommunikation	
F	7	44	Jeder kommuniziert direkt mit jedem, nicht über hierarchische Ebenen	Jeder kommuniziert mit jedem	
F	7	45	1-2x Monat gibt es Jour Fixe mit GF, TL und PL, wo Themen wir Projektstatus, Akquisitionen, Probleme, Ressourcen besprochen werden	Jour Fixe 1-2x Monat mit GF, TL, PL, über Projektstatus, Akquisitionen, Probleme, Ressourcen	K20 Jour Fixe - 1-2x im Monat - GF, TL, PL - Themen: Projektstatus, Akquisitionen, Probleme, Ressourcen
F	7	46	Alle 2 Monate gibt es Jour Fixe der GF	Alle 2 Monate Jour Fixe der GF	
F	7	47	1-2 x Jahr gibt es Abstimmungen mit ORANGE	1-2 x pro Jahr Abstimmungen mit ORANGE	K21 Open Jour Fixe - Alle MA - 2x jährlich - Austausch mit MA - Firmenbezogene Themen
F	7	48	Open Jour Fixe für alle MA einmal im halben Jahr, wo wir firmenbezogene Themen besprochen werden	Open Jour Fixe für alle MA einmal im halben Jahr über firmenbezogene Themen	
F	7	49	Positives Feedback wird rasch gegeben	Positives Feedback rasch gegeben	K22 Leistung - Rasches positives Feedback - TL / LE hat Zielvorgaben mit Jahresprämie - Lob Mail oder Whatsapp, persönliches Gespräch
F	7	50	Fehler werden spät angesprochen	Fehler spät angesprochen	
F	7	51	Fehler werden intern besprochen	Interne Besprechung von Fehlern	

YELLOW – Dimension Interactional Manifestation – Part III					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorien
F	8	52	TL/LE bekommen Jahresprämie basierend auf Zielvorgaben	TL/LE bekommen Jahresprämie basierend auf Zielvorgaben	K23 Fehler - Spät angesprochen - Keine Konsequenz - Analyse für zukünftige Vermeidung
F	8	53	Lob meistens per Mail oder Whatsapp, oder auch persönliches Gespräch	Lob per Mail oder Whatsapp, persönliches Gespräch	
F	8	54	Es wird oft über private Themen gesprochen	Regelmäßiger privater Austausch	K24 Private Basis vorhanden
F	8	55	Fehler haben keine Maßnahmen	Fehler haben keine Konsequenz	
F	8	56	Fehler werden eruiert, besprochen, um sie zukünftig vermeiden zu können	Fehleranalyse für zukünftige Vermeidung	
F	9	57	Sehr flexibel wann und wo gearbeitet wird, es wird auf familiäre Pflichten Rücksicht genommen	Flexible Arbeit, Rücksicht auf familiäre Pflichten	K25 Flexibles Arbeiten, Rücksicht auf familiäre Pflichten
F	9	58	Sporadisch werden Stundenbuchungen angesehen	Gelegentliche Kontrolle der Stundenbuchungen	K26 Gelegentliche Kontrolle der Stundenbuchungen
G	3	59	Sehr direkte Kommunikation	Direkte Kommunikation	s.o.
G	9	60	GF wissen, dass sie sich auf PL verlassen können	GF können sich auf PL verlassen	
G	9	61	PL wenden sich von alleine an GF bei Problemen	PL wenden sich von alleine an GF	s.o.
G	9	62	Es gibt blindes Vertrauen zu Vorgesetztem	Vertrauensbasis vorhanden	s.o.
G	9	63	Jour Fixe alle 14 Tage am Montag	Jour Fixe montags alle 14 Tage	s.o.
G	11	64	GF ist moderierend und nicht weisend	Hierarchie nicht spürbar	s.o.
G	14	65	Es gab Feier zu 10 Jahres-Bestehen	Feier zu 10 Jahres-Bestehen	s.o.
G	14	66	Jährliches 2-tägiges Teamevent, z.B. Biathlon	Jährliches 2-tägiges Teamevent	s.o.
G	14	67	Jährliches Weihnachtsessen	Jährliches Weihnachtsessen	s.o.
G	14	68	MA gehen zur WHITE Weihnachtsfeier	MA gehen zur WHITE Weihnachtsfeier	s.o.
G	14	69	Geburtsstagsfeiern nur von denen die das möchten	Geburtsstagsfeiern sind freiwillig	s.o.
G	15	70	Es gibt Bier-Stammtisch am Donnerstag	Bier-Stammtisch am Donnerstag	s.o.
G	15	71	Kommunikation ist sehr informell, zwischen Tür und Angel	Informelle Kommunikation	s.o.
G	15	72	Man kann zu Chef unangemeldet ins Zimmer gehen	Unangemeldetes Auftauchen im Chefbüro möglich	K27 Unangemeldetes Auftauchen im Chefbüro möglich
G	15	73	Jeder kommuniziert mit jedem	Jeder kommuniziert mit jedem	s.o.
G	15	74	2x pro Monat gibt es Jour Fixe mit GF und LE und PL	Jour Fixe 2x pro Monat mit GF, LE, PL	s.o.
G	16	75	Jour Fixes haben keine Anwesenheitspflicht	Keine Anwesenheitspflicht bei Jour Fixes	K28 Keine Anwesenheitspflicht bei Jour Fixes
G	16	76	Jour Fixe Themen sind administrative Themen, Ressourcen, Umsatz, Gewinne, Stundensätze, Akquisitionen, Projekte, Weiterbildungsmaßnahmen, Ereignisse	Jour Fixe Themen: Administratives, Ressourcen, Umsatz, Gewinne, Stundensätze, Akquisitionen, Projekte, Weiterbildungen, Ereignisse	K29 Jour Fixe Themen: Administratives, Ressourcen, Umsatz, Gewinne, Stundensätze, Akquisitionen, Projekte, Weiterbildungen, Ereignisse
G	16	77	Im Jour Fixe ist sehr offenes Gespräch, alle dürfen frei reden	Offene freie Kommunikation	s.o.
G	16	78	Fehler wird transparent kommuniziert und eingestanden	Transparente Kommunikation von Fehlern	K30 Fehler - Transparent kommuniziert - Konstruktives Gespräch - Nicht öffentlich
G	16	79	MA werden weder öffentlich belobt noch gerügt	Lob oder Kritik nicht öffentlich	
G	16	80	Gute Leistung wird durch LE-Verträge gewürdigt	Leistung durch LE-Verträge gewürdigt	K31 Leistung - Lob nicht öffentlich - Prämie für MA - Durch LE-Verträge gewürdigt - Umgang von persönlicher Art der Mitarbeiterführung abhängig
G	17	81	MA können im Jahresgespräch nach guter Leistung eine Prämie bekommen	MA bekommen Prämie bei guter Leistung	
G	17	82	Umgang mit Leistung ist von persönlicher Art der Mitarbeiterführung abhängig	Umgang mit Leistung abhängig von persönlicher Art der Mitarbeiterführung	
G	17	83	Lob wird nicht öffentlich kommuniziert, nicht formalisiert	Lob nicht öffentlich kommuniziert	

YELLOW – Dimension Interactional Manifestation – Part IV					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorien
G	17	84	Es wird mit MA konstruktiv gesprochen was schlecht war	Konstruktives Gespräch über schlechte Leistung	
G	20	85	Kontrollen von Stundenbuchungen	Kontrollen von Stundenbuchungen	s.o.
H	3	86	GF und TL haben immer offenen Ohr	MA können sich immer an Vorgesetzte wenden	K32 MA können sich immer an Vorgesetzte wenden
H	4	87	MA nehmen an WHITE-Festen teil	MA nehmen an WHITE-Festen teil	s.o.
H	4	88	Es gibt interne Weihnachtsfeier	Interne Weihnachtsfeier	s.o.
H	4	89	Es gab 10-Jahresfeier, ist aber nicht regelmäßig	10-Jahresfeier	s.o.
H	4	90	Geburtsstage werden nicht groß gefeiert, wer will nimmt etwas mit, ist freiwillig	Geburtsstage klein und freiwillig gefeiert	s.o.
H	5	91	Aufträge werden eigentlich nicht gefeiert	Aufträge nicht gefeiert	s.o.
H	5	92	Es gibt internen wöchentlichen Stammtisch Beer Fixe am Donnerstag ab 17:30h, wo ein Bier nach der Arbeit getrunken wird	Wöchentliches Beer Fixe am Donnerstag	s.o.
H	5	93	Mittagessen findet täglich in Gruppen gemeinsam statt	Tägliches gemeinsames Mittagessen	s.o.
H	5	94	Es gibt Pizza-Mittwoch, wo alle gemeinsam Pizza bestellen	Gemeinsames Pizaessen am Mittwoch	s.o.
H	5	95	Es gibt bei H im Zimmer eine Schüssel Süßigkeiten, wo sich jeder was nehmen darf	Süßigkeitenschüssel für MA bei H im Zimmer	K33 Süßigkeitenschüssel für MA bei H im Zimmer
H	5	96	Kommunikation ist sehr direkt und informell, unabhängig von den Ebenen	Direkte informelle Kommunikation	s.o.
H	5	97	Internes Jour Fixe einmal im Monat, montags um 10:00h, mit GF, TL, PL, wo über Projektstatus, Probleme, Bedarf, aktuelle Themen besprochen werden, ohne MA, informell	Monatliches informelles Jour Fixe montags, mit GF, TL, PL über Projektstatus, Probleme, Bedarf	s.o.
H	5	98	Es gibt regelmäßige Projekttermine nach Bedarf	Regelmäßige Projekttermine	K34 Regelmäßige Projekttermine
H	5	99	Es gibt Open Jour Fixe mit allen MA, wo genereller Überblick über Firma und Finanzen gesprochen wird	Open Jour Fixe mit allen MA über Firmenüberblick und Finanzen	s.o.
H	5	100	Leistung wird von oberen Ebenen honoriert, aber nicht aktiv mitgeteilt	Leistung wird honoriert, aber nicht aktiv mitgeteilt	K35 Leistung - Nicht aktiv kommuniziert - H gibt regelmäßig positives Feedback - Bemerkbar durch Vertrauen von Vorgesetzten und Aufgaben - Wertschätzung guter Arbeit - Manchmal Jahresbonus
H	5	101	H lobt seine Projekt-MA regelmäßig oder gibt positives Feedback	H lobt Projekt-MA regelmäßig oder gibt positives Feedback	
H	5	102	Lob von oberen Ebenen wird nicht direkt kommuniziert	Lob von oberen Ebenen wird nicht direkt kommuniziert	
H	5	103	Gute Leistung merkt man am Vertrauen der Vorgesetzten und Aufgaben die man bekommt	Leistung bemerkbar durch Vertrauen von Vorgesetzten und Aufgaben	K36 Fehler - Häufige Hinweise - Keine Konsequenz - Aufklärung für zukünftige Vermeidung
H	5	104	Manchmal gibt es am Ende des Jahres einen Bonus	Manchmal Jahresbonus	
H	5	105	Fehler werden verziehen, sind menschlich	Fehler werden verziehen, sind menschlich	
H	5	106	Gute Arbeit wird wertgeschätzt	Wertschätzung guter Arbeit	K37 Familiäre Atmosphäre K38 Freundschaften unter Arbeitskollegen
H	5	107	Man wird öfter auf Fehler hingewiesen, als auf positive Ereignisse	Öfter auf Fehler hingewiesen, als auf positive Ereignisse	
H	6	108	Fehler werden ohne große Folgen erklärt, um Lernprozess zu haben in ihn in Zukunft zu vermeiden, keine strikte Nachverfolgung	Fehler haben keine Konsequenz, Aufklärung für zukünftige Vermeidung	
H	7	109	Durch flache Hierarchie gibt es familiäre Atmosphäre, wie ein Familienunternehmen	Familiäre Atmosphäre	
H	7	110	Es gibt Freundschaften unter Arbeitskollegen	Freundschaften unter Arbeitskollegen	
H	7	111	Regelmäßige Kontrolle der Stunden für Projektcontrolling, aber Arbeitszeiten oder Tätigkeiten werden nicht kontrolliert	Regelmäßige Kontrolle der Projektstunden, keine Kontrolle von Arbeitszeiten oder Tätigkeiten	s.o.

YELLOW – Dimension Interactional K' – Part I			
I	Kat.	Generalisierung	Reduktion
E	K1	Flache Hierarchie, Hierarchie ist nicht spürbar	Hierarchie ist nicht spürbar
E	K2	Regelmäßige Meetings - Abstimmungen im Team - Wöchentliche Abstimmungen mit Team & TL - Firmenübergreifendes Jour Fixe - Jährliches Mitarbeitergespräch	Regelmäßige Meetings - Abstimmungen im Team - Wöchentliche Abstimmungen mit TL - Firmen Jour Fixe - Jährliches Mitarbeitergespräch
E	K3	Einholung der Meinungen der MA	Einholung von MA-Meinungen
E	K4	Vertrauensbasis vorhanden	Vertrauensbasis vorhanden
E	K5	Team - Enge Zusammenarbeit - Gute Kommunikation	Team - Enge Zusammenarbeit - Gute Kommunikation
E	K6	Regelmäßige Events - Jährlicher Firmenausflug - WHITE Weihnachtsfeier - WHITE Grillfeier - Bier-Jour-Fixe jeden Donnerstag - Gemeinsames Pizzabestellen 1x im Monat - Tägliches gemeinsames Mittagessen	Regelmäßige Events - Jährlicher Firmenausflug - WHITE Weihnachtsfeier - WHITE Grillfeier - Bier-Jour-Fixe jeden Donnerstag - Pizzabestellen 1x im Monat - Gemeinsames Mittagessen
E	K7	Selten/Unregelmäßige Feiern - Firmenjubiläum - Aufträge - Geburtstage	Selten/Unregelmäßige Feiern - Firmenjubiläum - Aufträge - Geburtstage
E	K8	Alle sind per du	Alle sind per du
E	K9	Offene direkte Kommunikation	Offene direkte Kommunikation
E	K10	Private Basis vorhanden	Private Basis vorhanden
E	K11	Firmen Jour Fixe - Alle 2 Monate - GF, TL, PL - Gesamtheitliche Themen	Firmen Jour Fixe - Alle 2 Monate - GF, TL, PL - Gesamtheitliche Themen
E	K12	Fehler - Offen kommuniziert für zukünftige Vermeidung - Keine Konsequenzen	Fehler - Offen kommuniziert für zukünftige Vermeidung - Keine Konsequenzen
E	K13	Leistung / Lob - Im Mitarbeitergespräch besprochen - Keine Zielvereinbarungen - Bei Erfolg Bonus	Leistung / Lob - Im Mitarbeitergespräch besprochen - Keine Zielvereinbarungen - Bei Erfolg Bonus
E	K14	Keine Kontrollen	Keine Kontrollen
F	K15	MA ziehen GF von alleine mit ein	MA beziehen GF mit ein
F	K16	Regelmäßige Meetings - Mitarbeitergespräche - Open Jour Fixe - Jour Fixe - 1-2 x im Jahr Abstimmung mit ORANGE - GF Jour Fixe alle 2 Monate	Regelmäßige Meetings - Mitarbeitergespräche - Open Jour Fixe - Jour Fixe - 1-2 x im Jahr Abstimmung mit ORANGE - GF Jour Fixe alle 2 Monate

YELLOW – Dimension Interactional K' – Part II			
I	Kat.	Generalisierung	Reduktion
F	K17	Kommunikation - Persönliches Gespräch wichtig - Direkt - Informell - Uneingeschränkt - Jeder mit jedem	Kommunikation - Persönliches Gespräch wichtig - Direkt - Informell - Uneingeschränkt, - Jeder mit jedem
F	K18	Regelmäßige Events - WHITE Weihnachtsfeier - Weihnachtsessen - WHITE Betriebsausflug - WHITE Fußballerent - Firmenausflug - Bier-Fixe jeden Donnerstag	Regelmäßige Events - WHITE Weihnachtsfeier - Weihnachtsessen - WHITE Betriebsausflug - WHITE Fußballerent - Firmenausflug - Bier-Fixe jeden Donnerstag
F	K19	Unregelmäßige Events - Aufträge - Geburtstage - Firmenjubiläum	Unregelmäßige Events - Aufträge - Geburtstage - Firmenjubiläum
F	K20	Jour Fixe - 1-2x im Monat - GF, TL, PL Themen: Projektstatus, Akquisitionen, Probleme, Ressourcen	Jour Fixe - 1-2x im Monat - GF, TL, PL Themen: Projektstatus, Akquisitionen, Probleme, Ressourcen
F	K21	Open Jour Fixe - Alle MA - 2x jährlich - Austausch mit MA - Firmenbezogene Themen	Open Jour Fixe - Alle MA - 2x jährlich - Austausch mit MA - Firmenbezogene Themen
F	K22	Leistung - Rasches positives Feedback - TL / LE hat Zielvorgaben mit Jahresprämie - Lob per Mail oder Whatsapp, persönliches Gespräch	Leistung - Rasches positives Feedback - TL / LE hat Zielvorgaben mit Jahresprämie - Lob per Mail oder Whatsapp, persönliches Gespräch
F	K23	Fehler - Spät angesprochen - Keine Konsequenz - Analyse für zukünftige Vermeidung	Fehler - Spät angesprochen - Keine Konsequenz - Analyse für zukünftige Vermeidung
F	K24	Private Basis vorhanden	Private Basis vorhanden
F	K25	Flexibles Arbeiten, Rücksicht auf familiäre Pflichten	Flexibles Arbeiten, Rücksicht auf familiäre Pflichten
F	K26	Gelegentliche Kontrolle der Stundenbuchungen	Gelegentliche Kontrolle der Stundenbuchungen
G	K27	Unangemeldetes Auftauchen im Chefbüro möglich	Keine Voranmeldung für Gespräch mit GF nötig
G	K28	Keine Anwesenheitspflicht bei Jour Fixes	Keine Anwesenheitspflicht bei Jour Fixes
G	K29	Jour Fixe Themen: Administratives, Ressourcen, Umsatz, Gewinne, Stundensätze, Akquisitionen, Projekte, Weiterbildungen, Ereignisse	Jour Fixe Themen: Administratives, Ressourcen, Umsatz, Gewinne, Stundensätze, Akquisitionen, Projekte, Weiterbildungen, Ereignisse

YELLOW – Dimension Interactional K' – Part III				
I	Kat.		Generalisierung	Reduktion
G	K30	Fehler - Transparent kommuniziert - Konstruktives Gespräch - Nicht öffentlich	Fehler - Transparent kommuniziert - Konstruktives Gespräch - Nicht öffentlich	K'11 Fehler - Offen, transparent und konstruktiv kommuniziert für zukünftige Vermeidung - Keine Konsequenzen - Nicht öffentlich - Analyse für zukünftige Vermeidung - Unterschiede zwischen Abteilungen, in manchen spät und in manchen häufig angesprochen
G	K31	Leistung - Lob nicht öffentlich - Prämie für MA - Durch LE-Verträge gewürdigt - Umgang von persönlicher Art der Mitarbeiterführung abhängig	Leistung - Lob nicht öffentlich - Prämie für MA - Durch LE-Verträge gewürdigt - Umgang von persönlicher Art der Mitarbeiterführung abhängig	
H	K32	MA können sich immer an Vorgesetzte wenden	Vorgesetzte haben immer offenes Ohr für MA	K'12 Kontrollen - Generell nicht üblich - Gelegentliche Kontrolle von Stundenbuchungen
H	K33	Süßigkeitenschüssel für MA bei H im Zimmer	Süßigkeitenschüssel für MA bei H im Zimmer	
H	K34	Regelmäßige Projekttermine	Regelmäßige Projekttermine	
H	K35	Leistung - Nicht aktiv kommuniziert - H gibt regelmäßig positives Feedback - Bemerkbar durch Vertrauen von Vorgesetzten und Aufgaben - Wertschätzung guter Arbeit - Manchmal Jahresbonus	Leistung - Nicht aktiv kommuniziert - H gibt regelmäßig positives Feedback - Bemerkbar durch Vertrauen von Vorgesetzten und Aufgaben - Wertschätzung guter Arbeit - Manchmal Jahresbonus	
H	K36	Fehler - Häufige Hinweise - Keine Konsequenz - Aufklärung für zukünftige Vermeidung	Fehler - Häufige Hinweise - Keine Konsequenz - Aufklärung für zukünftige Vermeidung	
H	K37	Familiäre Atmosphäre	Familiäre Atmosphäre	
H	K38	Freundschaften unter Arbeitskollegen	Freundschaften unter Arbeitskollegen	

YELLOW – Dimension Verbal Manifestation – Part I					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorien
E	12	1	Name des Unternehmens steht für Motto, erneuerbare Energien, nachhaltige Energiekonzepte und Ressourcenoptimierung	Motto ist Einsatz von erneuerbaren Energien, nachhaltigen Energiekonzepten und Ressourcenoptimierung	K1 Motto/Ideologie über - Erneuerbaren Energien - Nachhaltige Energiekonzepte - Ressourcenoptimierung
E	13	2	Motto oder Message ist es erneuerbare Energien zu fördern, um anthropogenem Klimawandel entgegenzuwirken	Motto ist das Fördern von erneuerbaren Energien, um Klimawandel gegenzuwirken	- Entgegenwirkung Klimawandel
E	18	3	Es gibt interne Witze, eine gewisse Umgangsart/Kommunikation unter Kollegen im zwischenmenschlichen Bereich, nicht arbeitsbezogen	Interne Witze, gewisse Umgangsart unter Kollegen	K2 Gewisse Umgangsart unter Kollegen
E	18	4	Jüngere MA haben interne Witze und Insider	Jüngere MA haben interne Witze und Insider	K3 Geschichten, Insider und Witze über - MA - Lustige Erlebnisse
E	19	5	Geschichten und Witze über MA, lustige zwischenmenschliche Erlebnisse	Geschichten und Witze über MA, lustige Erlebnisse	
E	19	6	Mitarbeiter ziehen sich gegenseitig auf	Mitarbeiter ziehen sich gegenseitig auf	K4 MA ziehen sich gegenseitig auf
E	19	7	Es gibt einen MA, der der „Clown“ ist und alle anderen aufheitert, der ist oft Gesprächsthema	Firmen-Clown ist oft Gesprächsthema	K5 Firmen-Clown ist oft Gesprächsthema
F	6	8	Kernthemen werden fokussiert: Erneuerbare Energien, Energieeffizienz, Stadtentwicklung, Nachhaltigkeit, Umwelt, Innovation und Erfahrung in Forschungsprojekten	Kommunikation von Kernthemen: Erneuerbare Energien, Energieeffizienz, Stadtentwicklung, Nachhaltigkeit, Umwelt, Innovation, Erfahrung in Forschungsprojekten	K6 Betonung auf Kernthemen - Erneuerbare Energien - Energieeffizienz - Stadtentwicklung - Nachhaltigkeit - Umwelt - Innovation - Forschungsprojekte
F	8	9	„if you are tired, you are fired“, lustiges Statement der älteren Generation, dass Kollegen dazu animiert länger am Feierabend zu bleiben und zu trinken	„if you are tired, you are fired“ ist zum Trinken animierende Phrase	K7 Phrase 'if you are tired, you are fired'
F	8	10	Die Entstehungsgeschichte des Unternehmens ist noch häufig Gesprächsthema und präsent, hat geprägt	Prägung durch Entstehungsgeschichte	K8 Prägung durch - Entstehungsgeschichte - Mitarbeiter die seit Beginn dabei sind - Geschäftsführer - Gründer von ORANGE
F	8	11	MA die das Unternehmen stark geprägt haben gibt es unter den auf allen Ebenen	MA die geprägt haben auf allen Ebenen vorhanden	
F	9	12	Auch die drei GFs haben seit Beginn die Firma stark geprägt und die MA die seit Anfang an dabei sind	3 GFs und MA die seit Beginn dabei sind haben geprägt	
F	9	13	Gründer und Initiator von ORANGE hat Firma geprägt	Prägung durch Gründer von ORANGE	
G	11	14	„Wer schreibt der bleibt“	„Wer schreibt der bleibt“	
G	13	15	Betonung auf Clean Energy Bereich, Energieeffizienz und Klimawandel, saubere Umwelt, Energiesparen und Schadstofffreiheit	Betonung auf Clean Energy Bereich, Energieeffizienz, Klimawandel, saubere Umwelt, Energiesparen, Schadstofffreiheit	s.o.
G	17	16	Begriff „Spranze“, eine Vorlage	Begriff „Spranze“ = Vorlage	K9 Phrasen/Begriffe: Wer schreibt der bleibt, Spranze = Vorlage
G	17	17	Geschichten über gemeinsame Erlebnisse in Projekten	Geschichten über gemeinsame Erlebnisse	K10 Geschichten über gemeinsame Erlebnisse
G	18	18	Gründer von ORANGE und ein Geschäftspartner zu Anfangszeiten bevor es eigenes Unternehmen wurde, und ein ehemaliger GF haben Unternehmen geprägt	Prägung durch Gründer von ORANGE, ehemaligen Geschäftspartner und ehemaligen GF	K11 Prägung durch - Gründer von ORANGE - Ehemaligen Geschäftspartner - Ehemaliger GF
G	18	19	Es wird manchmal über ausgeschiedene MA die fachlich gut waren gesprochen	Fachlich gute Ex-MA sind Gesprächsthema	K12 Fachlich gute Ex-MA sind Gesprächsthema

YELLOW – Dimension Verbal Manifestation – Part II					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorien
H	4	20	Firmenmotto über erneuerbare Energien und Nachhaltigkeit wird betont	Motto über erneuerbare Energien und Nachhaltigkeit	s.o.
H	6	21	Es gibt teaminterne Insider, Begriffe oder lustige Aussagen	Teaminterne Insider, Begriffe, lustige Aussagen vorhanden	s.o.
H	6	22	Teaminterne und situationsbezogene Geschichten und Insider	Teaminterne Geschichten und Insider vorhanden	s.o.
H	6	23	Studenten, die gerade Diplomarbeiten schreiben werden aufgezo-gen über Fortschritt	Studenten werden aufgezo-gen über Fortschritt	K13 Aufziehen der Studenten über Studienfortschritt

YELLOW – Dimension Verbal K'			
I	Kat.	Generalisierung	Reduktion
E	K1	K1 Ideologie über - Erneuerbaren Energien - Nachhaltige Energiekonzepte - Ressourcenoptimierung - Entgegenwirkung Klimawandel	K'1 Betonung auf Ideologie - Erneuerbaren Energien - Ressourcenoptimierung - Entgegenwirkung Klimawandel - Energieeffizienz
E	K2	Gewisse Umgangsart unter Kollegen	K'2 Humorvoller Umgang zwischen Mitarbeitern
E	K3	Geschichten, Insider und Witze über - MA - Lustige Erlebnisse	- Stadtentwicklung/Umwelt - Nachhaltigkeit - Innovation - Forschungsprojekte
E	K4	MA ziehen sich gegenseitig auf	
E	K5	Firmen-Clown ist oft Gesprächsthema	
F	K6	Betonung auf Kernthemen - Erneuerbare Energien - Energieeffizienz - Stadtentwicklung/Umwelt - Nachhaltigkeit - Umwelt - Innovation - Forschungsprojekte	K'3 Phrasen/Begriffe - if you are tired, you are fired - Wer schreibt der bleibt - Spranze=Vorlage
F	K7	Phrase 'if you are tired, you are fired'	K'4 Prägung durch - Entstehungsgeschichte - Langjährige Mitarbeiter - Geschäftsführer - Gründer von ORANGE - Ehemaliger GF
F	K8	Prägung durch - Entstehungsgeschichte - Mitarbeiter die seit Beginn dabei sind - Geschäftsführer - Gründer von ORANGE	K'5 Geschichten über - MA - Lustige / Gemeinsame Erlebnisse
G	K9	Phrasen/Begriffe: Wer schreibt der bleibt, Spranze=Vorlage	K'6 Häufige Gesprächsthemen - Fachlich gute ehemalige MA - Firmen-Clown
G	K10	Geschichten über gemeinsame Erlebnisse	
G	K11	Prägung durch - Gründer von ORANGE - Ehemaligen Geschäftspartner - Ehemaliger GF	
G	K12	Fachlich gute Ex-MA sind Gesprächsthema	
H	K13	Aufziehen der Studenten über Studienfortschritt	

YELLOW – Dimension Values – Part I				
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Reduktion/Kategorienbildung
E	1	1	Es wird auf junge MA gesetzt und ihnen eine Chance gegeben	K1 Förderung junger Mitarbeiter
E	1	2	MA versuchen Kollegen wirklich auszubilden	K2 Kollegen geben Wissen/Erfahrung weiter
E	2	3	Man muss selbstständig arbeiten	K3 Flexibilität
E	2	4	Es wird darauf geschaut, dass älteren ein Nachfolger beiseite gestellt wird, damit Erfahrung Kompetenzen weitergegeben werden können	
E	3	5	MA sind angehalten selbstständig zu arbeiten	
E	3	6	Es gibt viel Flexibilität	
E	4	7	Es ist Selbstständigkeit gefragt von MA	
E	5	8	Man will sich immer verbessern	K4 Stetige Verbesserung gewollt
E	10	9	Es gibt Grundvertrauen untereinander	
E	12-13	10	Erneuerbare Energien, Ressourcenoptimierung, nachhaltige Energiekonzepte sind wichtige Aspekte und Motto	K5 Vertreten der Ideologie des Unternehmens wichtig
E	13	11	Überzeugung ist es dem anthropogenen Klimawandel entgegenzuwirken	K6 Im Umgang mit Kollegen ist wichtig - Vertrauen - Respekt - Sich gleichwertig behandeln - Verlässlichkeit
E	13	12	Diese Message wird aktiv versucht an den Kunden zu bringen, weil es persönlich wichtig ist	
E	14	13	Teamzusammenhalt soll gestärkt werden durch Firmenausflüge	K7 Zusammenhalt
E	20	14	Selbstständig arbeiten und mit Verantwortung umgehen können ist wichtig	K8 Selbstständiges Arbeiten und mit Verantwortung umgehen können
E	20	15	Man muss als MA im Unternehmen die gemeinsamen Überzeugungen über Klimawandel, erneuerbare Energien und Nachhaltigkeit vertreten	
E	20	16	Respekt voreinander und miteinander ist wichtig	
E	20-21	17	Auf Augenhöhe kommunizieren und nicht den Chef raushängen lassen	
E	21	18	Es ist wichtig gute Leistung zu liefern	K9 Gute Leistung und hohe Qualität liefern
E	21	19	Man muss sich auf MA verlassen können	
E	21	20	Vertrauen und Verlässlichkeit sind wichtig	
E	22	21	Selbstständiges Arbeiten ist positiv	
E	23	22	Es ist wichtig, dass Wissen an die anderen MA weitergegeben wird	
E	24	23	Firma ist sehr engagiert gegenüber Kunden	
E	24	24	Kunde soll hohe Qualität der Leistung sehen	
E	24	25	Kunde soll wissen, dass der einem wichtig ist	K10 Wertschätzung und Engagement gegenüber Kunden
E	24-25	25	Kenntnisse sollten mit anderen MA geteilt werden	
F	1	26	Flexibilität war das Ziel	K11 Eigenverantwortung
F	3	27	Leute sind eigenverantwortlich	K12 Offene Kommunikation wichtig
F	3	28	Es ist wichtig, dass MA offen mit Vorgesetzten sprechen können	
F	4	29	MA haben Eigenverantwortung	K13 Eigenständigkeit ist wichtig
F	6	30	Es ist wichtig sich von WHITE abzugrenzen, sind ein eigenständiges Unternehmen	
F	6	31	Es wird kommuniziert, dass YELLOW unabhängig ist	
F	6	32	Compliance Themen sind wichtig, weil es in Ländern operiert wo das wichtig ist	K14 Compliance ist wichtig
F	6	33	Fokus auf Kernthemen der erneuerbaren Energien, Energieeffizienz, Nachhaltigkeit, Umwelt und Innovation	K15 Vertreten der Ideologie des Unternehmens wichtig

YELLOW – Dimension Values – Part II					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
F	6	34	Viel Erfahrung im Forschungsbereich ermöglicht Innovation und Flexibilität	Innovation, Flexibilität	K16 Innovation, Flexibilität
F	8	35	Eigenständigkeit ist wichtig	Eigenständigkeit	
F	9	36	Commitment, Einsatzfreudigkeit und Flexibilität sind wichtig	Commitment, Einsatzfreudigkeit, Flexibilität	K17 Commitment, Einsatzfreudigkeit, Flexibilität
F	9	37	Familienfreundlich und man nimmt Rücksicht auf familiäre Pflichten	Familienfreundlichkeit ist wichtig	K18 Familienfreundlichkeit ist wichtig
F	9	38	Flexibilität, Commitment sind wichtig	Flexibilität, Commitment	
F	9	39	Teamgedanke, Kein nur an sich selbst denken ist wichtig	Teamgeist ist wichtig	K19 Teamgeist ist wichtig
F	9	40	Core Message des Unternehmens ist wichtig	Vertreten der Ideologie des Unternehmens wichtig	
F	10	41	ans Team denken ist wichtig	Teamgeist	
F	10	42	Fortschritt ist wichtig	Fortschritt	K20 Fortschritt
F	10	43	Lässt Kunden und Geschäftspartner nicht hängen	Verlässlichkeit gegenüber Kunden	K21 Verlässlichkeit gegenüber Kunden
F	10	44	Ist sehr verlässlich	Verlässlichkeit	
F	10	45	Unabhängigkeit wird angestrebt	Unabhängigkeit	
G	7	46	Produkt muss erforderliche Qualität haben	Qualität ist wichtig	s.o.
G	7	47	Es ist wichtig sich zu verbessern und sich weiterzuentwickeln	Stetige Verbesserung ist wichtig	s.o.
G	8	48	Gleichbleibende Qualität ist wichtig	Qualität ist wichtig	
G	9	49	GF kann sich auf die PL verlassen	Verlässlichkeit	s.o.
G	9	50	Blindes Vertrauen vorhanden	Vertrauensbasis vorhanden	s.o.
G	10	51	Es gibt internen Verbesserungsansatz	Stetige Verbesserung gewünscht	
G	13	52	Aspekte des Clean-Energy-Bereiches und Energieeffizienz, Klimawandel, saubere Umwelt, Energiesparen, Schadstofffreiheit sind wichtig, man fühlt sich verpflichtet	Vertreten der Ideologie des Unternehmens wichtig	s.o.
G	14	53	Das ist die Core Message		
G	14	54	Sind kundenorientiert	Kundenorientierung	K22 Kundenorientierung
G	14	55	Ist international	Internationalität	K23 Internationalität
G	14	56	Sind Open-Minded	Aufgeschlossenheit	K24 Aufgeschlossenheit
G	18	57	Wirtschaftlich erfolgreiche Leistung der MA ist wichtig	Leistung ist wichtig	s.o.
G	18	58	Aufgeschlossenheit ist wichtig	Aufgeschlossenheit	
G	19	59	Hilfsbereitschaft ist wichtig	Hilfsbereitschaft	K25 Hilfsbereitschaft
G	19	60	Kriminelle Aktivitäten sind nicht tragbar	Rechtmäßigkeit	s.o.
G	20	61	Leistung wird von MA gefordert	Leistung ist wichtig	
G	20	62	Qualität und Handschlagqualität sind wichtig	Qualität, Handschlagqualität	
G	20	63	Es wichtig kundenorientiert zu sein	Kundenorientierung	
G	21	64	Es geht darum kundenorientiert zu arbeiten	Kundenorientierung	
G	21	65	Der Kunde soll sehen, dass er sich auf die Firma verlassen kann	Verlässlichkeit	
H	4	66	Firma ist innovativ, hat jungen dynamischen Spirit	Innovation und junger Spirit ist wichtig	K26 Innovation und junger Spirit ist wichtig
H	4	67	Firma ist international tätig	Internationalität	s.o.
H	4	68	Der nachhaltige Aspekt wird kommuniziert	Nachhaltigkeit	
H	5	69	Vertrauen zwischen MA und Vorgesetzten	Vertrauensbasis vorhanden	s.o.
H	5	70	Gute Arbeit wird wertgeschätzt	Leistung wird geschätzt	
H	6	71	Fehler ist Basis für Lernprozess	Fehler als Basis für Lernen	K27 Fehler als Basis für Lernen
H	6	72	Man muss sich reinhängen und Leistung liefern	Leistung ist wichtig	
H	6	73	Man sollte ein Teamplayer sein	Teamfähigkeit ist wichtig	K28 Teamfähigkeit ist wichtig

YELLOW – Dimension Values – Part III					
I	Seite	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Kategorienbildung
H	6	74	Die Kollegen sind verlässlich, wenn man Hilfe braucht bekommt man sie	Verlässlichkeit, Hilfsbereitschaft vorhanden	s.o.
H	6	75	Man sollte sich moralisch mit der Ideologie Innovation und Nachhaltigkeit identifizieren und dahinterstehen	Vertreten der Ideologie des Unternehmens wichtig	s.o.
H	7	76	Familiäre Atmosphäre im Team durch flache Hierarchie	Familiäre Atmosphäre im Team	K29 Familiäre Atmosphäre
H	7	77	Internationale Aspekt hält im Unternehmen	Internationalität	
H	7	78	Kollegen sollen zuverlässig sein	Zuverlässigkeit	
H	7-8	79	Hochwertige Qualität und Leistung sind wichtig	Qualität und Leistung	s.o.

YELLOW – Dimension Values K'				
I	Kat.		Generalisierung	Reduktion
E	K1	Förderung junger Mitarbeiter	Förderung junger Mitarbeiter	K'1 Umgang mit Mitarbeitern - Förderung junger Mitarbeiter - Familienfreundlichkeit
E	K2	Kollegen geben Wissen/Erfahrung weiter	Wissenstransfer	
E	K3	Flexibilität	Flexibilität	K'2 Arbeit im Team - Wissenstransfer - Selbstständiges Arbeiten - Verantwortungsfähigkeit - Zusammenhalt - Eigenverantwortung - Einsatzbereitschaft - Teamgeist
E	K4	Stetige Verbesserung gewollt	Stetige Verbesserung	
E	K5	Vertreten der Ideologie des Unternehmens wichtig	Vertreten der Ideologie des Unternehmens	- Hilfsbereitschaft - Teamfähigkeit - Fehler als Basis für Lernen - Leistungsbewusstsein
E	K6	Im Umgang mit Kollegen ist wichtig - Vertrauen - Respekt - Sich gleichwertig behandeln - Verlässlichkeit	Umgang mit Kollegen - Vertrauen - Respekt - Gleichbehandlung - Verlässlichkeit	
E	K7	Zusammenhalt	Zusammenhalt	
E	K8	Selbstständiges Arbeiten und mit Verantwortung umgehen können	Selbstständiges Arbeiten und Verantwortungsfähigkeit	
E	K9	Gute Leistung und hohe Qualität liefern	Leistung und hohe Qualität	K'3 Flexibilität
E	K10	Wertschätzung und Engagement gegenüber Kunden	Wertschätzung und Engagement gegenüber Kunden	K'4 Vertreten der Ideologie des Unternehmens
F	K11	Eigenverantwortung	Eigenverantwortung	K'5 Umgang mit Kollegen - Vertrauen - Respekt - Gleichbehandlung - Verlässlichkeit - Aufgeschlossenheit
F	K12	Offene Kommunikation wichtig	Offenheit	
F	K13	Eigenständigkeit ist wichtig	Eigenständigkeit	
F	K14	Compliance ist wichtig	Compliance	
F	K15	Vertreten der Ideologie des Unternehmens wichtig	Vertreten der Ideologie des Unternehmens	
F	K16	Innovation, Flexibilität	Innovation, Flexibilität	K'6 Compliance
F	K17	Commitment, Einsatzfreudigkeit, Flexibilität	Einsatzbereitschaft, Flexibilität	K'7 Umgang mit Kunden - Wertschätzung - Engagement - Verlässlichkeit - Kundenorientierung
F	K18	Familienfreundlichkeit ist wichtig	Familienfreundlichkeit	
F	K19	Teamgeist ist wichtig	Teamgeist	
F	K20	Fortschritt	Fortschritt	
F	K21	Verlässlichkeit gegenüber Kunden	Verlässlichkeit gegenüber Kunden	
G	K22	Kundenorientierung	Kundenorientierung	K'8 Eigenständigkeit des Unternehmens
G	K23	Internationalität	Internationalität	K'9 Internationalität
G	K24	Aufgeschlossenheit	Aufgeschlossenheit	K'10 Produkt-/Serviceorientiert - Stetige Verbesserung - Hohe Qualität - Innovation - Fortschritt
G	K25	Hilfsbereitschaft	Hilfsbereitschaft	
H	K26	Innovation und junger Spirit ist wichtig	Innovation	
H	K27	Fehler als Basis für Lernen	Fehler als Basis für Lernen	
H	K28	Teamfähigkeit ist wichtig	Teamfähigkeit	
H	K29	Familiäre Atmosphäre	Familiäre Atmosphäre	K'11 Familiäre Atmosphäre

G – QUESTIONNAIRE RESULTS

			Red					Yellow				
# Survey Questions			A	B	C	D	Average	E	F	G	H	Average 2
Coordination	Personal Instructions	1 In my company, instructions only have validity when they are in writing.	4	5	3	4	4	4	5	4	5	5
		2 I receive the majority of work instructions in writing.	3	5	5	5	5	3	5	4	4	4
		3 I often receive oral work instructions that I have to follow.	3	5	3	2	3	2	5	3	1	3
		4 It is clearly determined who is allowed to give me written and oral work instructions.	2	3	1	2	2	1	3	1	4	2
	Horizontal Coordination	5 In my work routine, decisions are often made by the team without involving superiors.	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2
		6 There are clear regulations about which decisions I can make on my own and when my superior has to be involved.	4	3	3	2	3	2	1	2	2	2
		7 My superior has to be involved in all decisions that concern my work routine.	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5
	Programs	8 My tasks are strictly prescribed by content specifications, predefined procedures or procedural guidelines.	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4
		9 All areas of my work are subject to standards and content specifications.	4	4	5	3	4	4	4	3	2	3
		10 The specifications set out in the company are guidelines rather than strict instructions.	2	3	2	2	2	2	2	1	4	2
		11 The specifications in place do not prevent me from working autonomously.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		12 In our company, specifications are documented in a written form and I can look them up anytime.	4	4	5	3	4	3	2	2	3	3
		13 There are specifications in place that determine what I have to do.	4	3	5	4	4	4	3	1	2	3
		14 There are specifications in place that determine how I have to do my work.	4	3	5	3	4	3	3	4	2	3
	Plans	15 There are specifications in place that determine when I have to do my tasks and how to prioritize them.	4	2	4	2	3	5	5	5	2	4
		16 There are specifications in place that determine the timeline as well as the sequence of my tasks.	4	2	2	2	3	5	5	5	2	4
	In advance / Feedback Coordination	17 My tasks are predetermined in advance with regard to content and sequence.	3	2	5	3	3	4	4	3	3	4
		18 Rules, specifications or instructions regarding my work become important only when things do not go as planned and we are confronted with unforeseen problems that require corrective measures or modifications of the usual processes.	4	4	1	2	3	2	2	4	4	3
		19 In our company, everything is predetermined so precisely in advance that problems or corrective measures almost never happen.	4	4	5	4	4	4	5	3	3	4
		20 In our company, there are few or no predetermined specifications, therefore, such instructions or rules only become relevant for problem solving.	4	4	2	4	4	2	3	4	4	3

			Red					Yellow				
# Survey Questions			A	B	C	D	Average	E	F	G	H	Average 2
Formalization	Structural Formalization	21 In my company it is important to document everything in writing.	4	3	4	5	4	3	4	3	2	3
		22 It is clearly defined which decisions or work steps must be recorded in writing.	4	4	3	2	3	2	4	1	5	3
		23 The main operational processes of our organisation are recorded in writing and can be looked up.	3	4	3	1	3	3	1	1	3	2
		24 In our company, each position has a clear and written job description.	5	4	3	2	4	3	4	4	4	4
		25 There is a manual in which all the important processes are recorded and explained.	4	3	5	1	3	4	1	1	3	2
		26 The standardized processes are all available in writing and can be looked up.	4	4	5	2	4	4	1	1	3	2
		27 The rights of instruction and decision-making rights of all persons within the company are set out in writing.	4	4	3	2	3	4	3	2	2	3
		28 In our company, it is clear which documents have to be filed (analogue or digitally).	3	2	4	2	3	1	1	2	2	2
		29 I can decide on my own what I file and document in written form.	2	3	1	3	2	4	3	4	4	4
	Information Flow Formalization	30 It is very important that any communication be made in a written form.	4	4	4	5	4	4	2	4	3	3
		31 I only accept work instructions if I receive them in a written form.	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
		32 The majority of the correspondence I have with internal or external parties is done in a written form and filed.	4	3	2	3	3	1	4	1	3	2
	Performance Documentation Formalization	33 Employee performance is documented in writing and filed on a regular basis.	3	2	4	1	3	5	2	4	5	4
		34 Employee-related decisions such as promotions, authorizations or salary increases are documented in writing and filed.	1	1	2	2	2	5	2	1	5	3
		35 Employee performance is recorded in writing only once a year in the employee performance review.	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1

	#	Survey Questions	Red					Yellow				
			A	B	C	D	Average	E	F	G	H	Average 2
Values	36	In my company, more importance is attached to successes than to mistakes or problems.	2	4	2	2	3	2	3	4	1	3
	37	It is very important to adapt oneself due to the fact that mavericks are frowned upon.	2	2	1	2	2	2	4	4	1	3
	38	Every position in the company is considered of equal value.	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2
	39	There are differences in the social interactions between the different levels and positions perceptible.	3	3	4	4	4	3	4	4	5	4
	40	Change takes place frequently in the company.	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3
	41	Change is very difficult to be accepted in the company.	1	4	4	2	3	4	4	5	4	4
	42	Working in a team is very important in my company.	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1
	43	Team success is more important in our organisation than individual success.	2	2	1	2	2	2	2	4	1	2
	44	A new employee will be integrated quickly into our team.	4	2	1	2	2	1	2	1	2	2
	45	New employees have to prove themselves for some months before they are welcomed into the team.	2	5	4	4	4	4	4	5	5	5
	46	In our company, it is important to keep your word and be reliable.	3	2	1	1	2	2	2	1	1	2
	47	In our company, most people have a strictly professional and not an amicable relationship.	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
	48	Private topics have no place in the work environment.	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4
	49	It is common for employees to maintain friendships outside the office.	2	2	3	2	2	1	2	2	3	2
	50	My colleagues and superiors are always willing to listen to me.	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2
	51	Material status symbols are considered important in our company.	4	5	3	5	4	5	4	5	5	5
	52	One's own initiative and being proactive is strongly encouraged.	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2
	53	Great value is attached to constant training and professional development.	4	3	2	1	3	3	3	3	3	3
	54	Training and professional development is made possible for every employee.	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2
	55	In our company, it is more important to be technically competent than being a team player.	3	5	4	3	4	4	4	4	3	4
	56	In our company, all members and their tasks are respected equally.	4	2	2	2	3	2	2	1	1	2
	57	In our company, the individual professional education plays an important role.	2	4	2	3	3	3	3	2	5	3
	58	Treating each other in a polite and friendly manner is essential.	2	1	1	2	2	3	2	1	1	2
	59	Ambition is considered desirable.	4	3	1	2	3	3	3	4	1	3
	60	It is important that the person responsible for the mistake is held accountable.	4	5	2	5	4	3	3	2	5	3
	61	It is important to take responsibility for one's mistakes.	4	5	1	5	4	2	2	2	2	2
	62	In our company, personal life and work are kept strictly separate.	2	5	4	4	4	4	4	4	5	4

H – DOCUMENT DATA BASE

Data Base Case Study				
Number	Title	Company	Type	Year
1	Homepage	Orange	Homepage	2020
2	Homepage	White	Homepage	2020
3	Homepage	Red	Homepage	2020
4	Homepage	Yellow	Homepage	2020
5	Homepage	Blue	Homepage	2020
6	Homepage	Brown	Homepage	2020
7	Homepage	Black	Homepage	2020
8	Yearbook 2016	Orange	Yearbook	2016
9	Presentation of Initiative	Orange	PowerPoint Presentation	2014
10	Why Orange	Orange	Brochure	2014
11	Organigramm Orange	Orange	Organizational Chart	2020
12	Organigramm Red	Red	Organizational Chart	2020
13	Organigramm Yellow	Yellow	Organizational Chart	2020