

Dieser Beitrag ist in ähnlicher Form erschienen in Appelt, D./Berger, M./Müller, P. (2021): Change messbar machen – Die Erfassung von Unternehmenskultur zur Erfolgsmessung bei Veränderungen, Janßen, S./Kirstges, T./ Kull, S./ Neumann, M./Schmoll, E. (Hrsg): Jahresband 2021 des Fachbereichs Wirtschaft – Gesammelte Erkenntnisse aus Lehre und Forschung, S. 1-20, ISBN 978-3-643-14961-9.

Doreen Appelt & Matthias Berger & Patrick Müller

Change messbar machen – Die Erfassung von Unternehmenskultur zur Erfolgsmessung bei Veränderungen

1 Einführung

Globalisierung, Digitalisierung und rasanter technologischer Fortschritt führen zu immer stärkerer Dynamik im Umfeld von Unternehmen. Sie befeuern innovative und häufig disruptive Entwicklungen, die ein hohes Maß an Komplexität in den Märkten fördern. Für Unternehmen bedeutet es, dass sie sich auf ständig neue Entwicklungen und Überraschungen im Unternehmensumfeld einstellen müssen.¹ Um das eigene Überleben zu sichern, bedarf es einer hohen Reaktionsfähigkeit auf Marktgeschehnisse. Die bisherige Forschung zeigt, dass gewisse Verhaltensweisen, bspw. Kollaboration und Verantwortungsübernahme, die Überlebens- und Leistungsfähigkeit und somit die Wertschöpfung von Unternehmen in einem dynamischen Umfeld steigern können.² Immer mehr Unternehmen erkennen diese Zusammenhänge und beginnen neue Verhaltensweisen zu fördern. Verhalten kann dabei zwar oft nicht direkt beeinflusst werden, jedoch können gezielte Interventionen eingesetzt werden, um gewünschtes Verhalten wahrscheinlicher zu machen. Eine große Schwierigkeit besteht allerdings darin, die Auswirkungen von Interventionen konkret zu beobachten und zu beurteilen und damit Evidenz für deren Wirksamkeit zu liefern.

¹ Vgl. Wohland, G./Wiemeyer, M., 2012, S. 18f.

² Vgl. u. a. Bartram, D., 2005 und Tett et al., 2000.

Bisher sind wenig passende Tools bekannt, die für eine flexible und einfache Erfassung der Auswirkungen von Interventionen auf das gewünschte Verhalten im Unternehmen eingesetzt werden können.

In diesem Beitrag wird ein Rahmenwerk entwickelt, um gewünschte Zielverhaltensweisen zu definieren und deren Entwicklung zu erfassen. Im Folgenden werden zuerst der Begriff der Unternehmenskultur erläutert und für das Rahmenwerk wesentliche Unternehmenskulturmodelle beschrieben. Daran anschließend erfolgt eine Diskussion zu Messinstrumenten und deren Eignung zur Erfassung von Unternehmenskultur. Auf dieser Basis wird das neue Messinstrument entwickelt. Darauf aufbauend wird der Einsatz des Messinstrumentes in der Praxis anhand einer Case Study beschrieben.

2 Unternehmenskultur – Definition und Modelle

2.1 Definition von Unternehmenskultur

Die Fachveröffentlichungen im Bereich Unternehmenskultur zeigen, dass der Begriff keineswegs einheitlich verwendet wird. Alvesson legt dar, dass die Literatur voll von Diskussionen über Definitionen, Methoden, Blickwinkel und Anwendungsmöglichkeiten von Unternehmenskultur ist.³ Trotzdem besteht nach Ehrhart, Schneider und Macey bei einer Mehrheit der Autoren Einigkeit über folgende Punkte: Unternehmenskultur beinhaltet Überzeugungen und Verhalten, existiert auf mehreren Ebenen und steht im Zusammenhang mit der Formalstruktur von Unternehmen wie zum Beispiel Berichtswegen, Zielsetzungen, Anreizsystemen oder Personalpraktiken sowie prägenden Personen.⁴

Dabei ist das, was wir Unternehmenskultur nennen, für gewöhnlich das Ergebnis der Prägung einer Gruppe durch Gründer oder Führungspersonen.⁵ Orientiert daran, was für die Gruppe Erfolg bringt, verändert sich diese im Laufe der Zeit, stabilisiert sich schließlich und gibt der Gruppe Struktur und Sinn.

³ Vgl. Alvesson, M., 2011, S. 13.

⁴ Vgl. Ehrhart, M. et al., 2014, S. 130.

⁵ Vgl. hier und im Folgenden Schein, E., 2010, S. 3.

2.2 Unternehmenskulturmodelle

Ähnlich der Definitionen von Unternehmenskultur gibt es ebenso zahlreiche Modelle zur Beschreibung dieses Phänomens. Der Fokus dieser Modelle liegt dabei typischerweise auf der Definition verschiedener Kulturebenen, um Kultur als Ganzes in verschiedene Elemente zu zerlegen, die von objektiv wahrnehmbaren bis zu unterbewussten Ebenen reichen.⁶ Mit Hilfe dieser Modelle lässt sich festlegen, welche Kulturebene bzw. Kulturebenen erforscht werden sollen. Während die einfachsten Modelle lediglich zwei Ebenen, wie zum Beispiel bekundete Werte und gelebte Werte, mit einbeziehen, definieren andere Modelle zahlreiche unterschiedliche Kulturebenen.⁷ Im Folgenden wird zunächst eines der einflussreichsten Kulturmodelle⁸ von Edgar Schein vorgestellt, welches als Grundlage für zahlreiche weitere Modelle diente. Anschließend wird eine Weiterentwicklung des Modells von Schein präsentiert, die einen stärkeren Fokus auf Verhalten enthält und zusätzlich den Zusammenhang zwischen Kultur und Leistung herstellt, was dem Ziel dieses Beitrags entspricht.

Das Kulturmodell nach Schein enthält drei Ebenen (vgl. Abbildung 1).⁹ An der sichtbaren Oberfläche (oberste Ebene) befinden sich die sogenannten Artefakte.¹⁰ Dabei handelt es sich um alle Phänomene, die man wahrnehmen kann, wenn man auf eine neue Gruppe mit unbekannter Kultur trifft. Dies sind zum Beispiel das physische Umfeld, Sprache, Technologie, Produkte, Kleiderordnung, über das Unternehmen erzählte Geschichten oder beobachtbare Rituale. Auch bei sichtbarem Verhalten handelt es sich um Artefakte. Diese Ebene ist zwar leicht zu beobachten, gleichzeitig jedoch ohne eine Betrachtung weiterer Ebenen sehr schwierig zu erklären.

Die nächste Ebene beinhaltet bekundete Werte und Überzeugungen.¹¹ Dazu gehören beispielsweise Ideale, Ziele, Bestrebungen oder Ideologien. Die bekundeten Werte und Überzeugungen sind bewusst und explizit. Sie haben eine normative Funktion und sollen vorgeben, wie mit bestimmten

⁶ Vgl. Ehrhart, M. et al., 2014, S. 135.

⁷ Vgl. Ehrhart, M. et al., 2014, S. 135.

⁸ Vgl. Alvesson, M./Sveningsson, S., 2016, S. 42.

⁹ Vgl. Schein, E., 2004, S. 26.

¹⁰ Vgl. hier und im Folgenden Schein, E., 2010, S. 23 ff.

¹¹ Vgl. hier und im Folgenden Schein, E., 2010, S. 25 ff.

Situationen umgegangen wird und dienen auch dazu, neuen Mitgliedern der Gruppe beizubringen, wie man sich verhält. Bekundete Werte und Überzeugungen müssen jedoch nicht notwendigerweise den im Unternehmen gelebten Werten und Überzeugungen entsprechen. Geteilte Werte und Überzeugungen entstehen erst, wenn eine Gruppe gemeinsame Handlungen unternimmt, die eine Wahrnehmung von Erfolg nach sich ziehen.

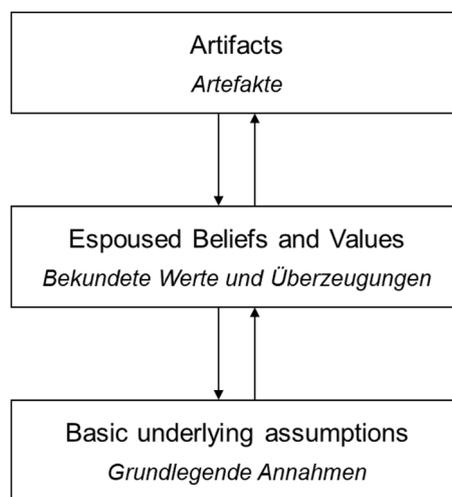


Abb. 1: Kulturebenen nach Schein (in Anlehnung an Schein, E., 2004, S. 26)

Die Werte und Überzeugungen, die zuverlässig Erfolg bringen, werden schließlich zu grundlegenden Annahmen und gehen damit zur nächsten Ebene über.¹² In diesen Fällen funktioniert die Art und Weise, ein Problem zu lösen kontinuierlich, wird dadurch als selbstverständlich hingenommen und schließlich nicht mehr hinterfragt. Grundlegende Annahmen unterscheiden sich insofern von Werten und Überzeugungen, als letztere zwar die bevorzugte Lösung unter vielen Möglichkeiten widerspiegeln, die anderen Lösungen jedoch noch als Möglichkeit bestehen und dementspre-

¹² Vgl. hier und im Folgenden Schein, E., 2010, S. 27 ff.

chend von manchen Gruppenmitgliedern gewählt werden. Bei grundlegenden Annahmen dagegen findet sich kaum Varianz in der Gruppe. Gruppenmitglieder finden Verhalten, das auf einer anderen Prämisse beruht, unvorstellbar. Dementsprechend sind grundlegende Annahmen extrem schwierig zu ändern. Sie definieren für uns, was Dinge bedeuten, auf was wir unsere Aufmerksamkeit richten, wie wir emotional reagieren und wie wir uns verhalten. Wir fühlen uns wohl in der Anwesenheit Anderer, die unsere Annahmen teilen, und unwohl, wenn andere Annahmen vorherrschen.

Basierend auf Schein gibt es zahlreiche weitere Kulturmodelle, beispielsweise Cameron und Quinn¹³, Ott¹⁴ oder Hawkins¹⁵. Diese differenzieren zwar teils einzelne Ebenen noch weiter oder nehmen neue Kulturebenen auf, sind aber dennoch konzeptionell sehr ähnlich zu Scheins Modell.

Ein weiteres auf den Vorarbeiten von Schein basierendes Kulturmodell ist das Modell von Ehrhart und Raver (2014).¹⁶ Dieses Modell unterscheidet sich insofern von anderen Kulturmodellen, als dass es nicht verschiedene Schichten oder Ebenen von Kultur definiert, sondern die Wirkungszusammenhänge zwischen Kultur, Strukturelementen, Klima, Verhalten und Effektivität bzw. Leistung darstellt (Vgl. Abbildung 2). Damit bildet es eine sehr gute Basis, um nicht nur Verhaltensänderungen als Auswirkung von Interventionen entlang eines Modells zu erfassen, sondern gleichzeitig deren Wirkung auf die Leistungsfähigkeit und entsprechend die Wertschöpfung des Unternehmens abzubilden. Der dargestellte Zusammenhang zwischen Kultur und Leistung eignet sich somit sehr gut als Ausgangspunkt für die Entwicklung eines Rahmenwerks zur Erfolgsmessung bei Veränderungen.

¹³ Vgl. Cameron, K./Quinn, R., 2011, S. 19.

¹⁴ Vgl. Ott, S., 1989, S.106-125.

¹⁵ Vgl. Hawkins, P., 1997, S. 426.

¹⁶ Vgl. Ehrhart, M./Raver, J., 2014, S. 156.

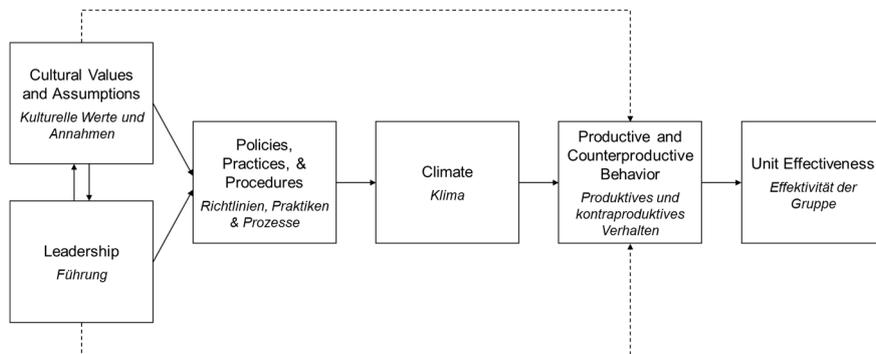


Abb. 2: Wirkungszusammenhänge im Kontext von Unternehmenskultur nach Ehrhart und Raver (in Anlehnung an Ehrhart, M./ Raver, J., 2014, S. 156)

Das Modell von Ehrhart und Raver geht, basierend auf dem Modell von Schein, ebenfalls von Werten und Annahmen (Cultural Values and Assumptions) als Grundlage des Modells aus.¹⁷ Ehrhart und Raver fügen jedoch noch Führung (Leadership) und Richtlinien, Praktiken und Prozesse (Policies, Practices, and Procedures), im Folgenden als Strukturelemente bezeichnet, als wichtige Bestandteile des Modells hinzu. In einem jungen Unternehmen werden die kulturellen Werte und Annahmen hauptsächlich durch die Gründer beeinflusst und deren eigene Werte und Annahmen werden mittels Strukturelementen umgesetzt. Im Rahmen der Lebensspanne des Unternehmens kehrt sich dieser Wirkungszusammenhang jedoch um. Durch Herausforderungen interner Integration und externer Anpassung werden die kulturellen Werte und Annahmen getestet und entweder gefestigt oder verändert. Im Laufe der Zeit sind diese immer schwieriger zu ändern und werden immer mehr zum Haupteinflussfaktor von Führung und Strukturelementen. In diesem Stadium werden Führungspersonen vom Unternehmen angezogen, ausgewählt und befördert, die am ehesten den kulturellen Werten und Annahmen entsprechen. Diese wiederum setzen dann die Werte und Annahmen in Strukturelemente um. Diese Strukturelemente beschreiben Ehrhart und Raver¹⁸ als wesentlichen Einflussfaktor auf das

¹⁷ Vgl. hier und im Folgenden Ehrhart, M./Raver, J., 2014, S. 156 f.

¹⁸ Vgl. hier und im Folgenden Ehrhart, M./Raver, J., 2014, S. 157 ff.

allgemeine Verhalten im Unternehmen (Unit-Level Productive and Counterproductive Behavior). Dabei tritt das Klima im Unternehmen (Climate) als Mediator dieses Zusammenhangs auf. Das Klima ist die Bedeutung, die Mitarbeitende den Strukturelementen, den kulturellen Werten und Annahmen sowie der Führung im Unternehmen zuweisen, beziehungsweise wie die genannten Elemente von den Mitarbeitenden wahrgenommen werden. Je nachdem welche Bedeutung den Strukturelementen zugewiesen wird und ob diese Wahrnehmung einheitlich ist, wirkt sich dies positiv oder negativ auf das resultierende Verhalten aus. Das Verhalten der Mitarbeitenden beeinflusst schließlich direkt die Leistung bzw. Effektivität (Unit Effectiveness) des Unternehmens, wie zum Beispiel Produktqualität, Innovation oder das finanzielle Ergebnis.

3. Messung von Unternehmenskultur

3.1 Messinstrumente für Unternehmenskultur

Neben vielen Definitionen und Kulturmodellen, gibt es auch zur Messung von Unternehmenskultur zahlreiche unterschiedliche Instrumente. Eine Studie von Jung et al. identifiziert 70 verschiedene Messinstrumente.¹⁹ Die Einsatzmöglichkeiten der Instrumente sind vielfältig und reichen von kleinen Familienunternehmen bis zu Großkonzernen, über verschiedene Geschäftsfelder und den öffentlichen sowie privaten Sektor hinweg.²⁰ Auch die Methoden der Datenerhebung sind je nach Instrument sehr unterschiedlich. Während auf der einen Seite strukturierte Fragebögen verwendet werden, werden am anderen Ende des Spektrums emergente und unstrukturierte ethnographische Ansätze genutzt.²¹

Der überwiegende Teil der Instrumente kann entweder einem typologischen oder einem dimensionalen Ansatz zugeordnet werden.²² Typologische Instrumente teilen Ausprägungen von Unternehmenskultur in unterschiedliche „Typen“ ein. Diese werden in der Regel durch eine detaillierte Beschreibung des Verhaltens sowie der Werte, die eine Unternehmenskul-

¹⁹ Vgl. Jung, T. et al., 2009, S. 1089.

²⁰ Vgl. ebd., S. 1089 f.

²¹ Vgl. ebd., S. 1091.

²² Vgl. hier und im Folgenden ebd., S. 1090 f.

tur dieses Typs ausmachen, charakterisiert. Typologische Instrumente stellen also anhand einer vorgegebenen Auswahl von Charakteristika fest, welchem Unternehmenskultur-Typ ein Unternehmen entspricht. Dies impliziert die Annahme, dass Unternehmen immer eindeutig einem Typ zugeordnet werden können und alle Unternehmen eines Typs ähnlich sind,²³ was beides kaum der Realität entsprechen dürfte. Gleichzeitig geht damit jedoch der Vorteil einher, dass die Auswertung durch die vereinfachte Zuordnung zu Typen leichter zu verstehen ist.²⁴ Der dimensionale Ansatz, von Bluedorn als profilierender Ansatz bezeichnet, versucht Unternehmenskultur zu beschreiben, indem die Ausprägungen verschiedener Kulturdimensionen erfasst werden. Die verschiedenen Dimensionen müssen sich im Gegensatz zum typologischen Ansatz nicht gegenseitig ausschließen. Während also beim typologischen Ansatz Unternehmen einem bestimmten Kulturtyp zugeordnet werden, wird beim dimensionalen Ansatz versucht, eine möglichst genaue Beschreibung einer vorhandenen Unternehmenskultur entlang der Dimensionen zu liefern. Im Ergebnis kann so die Unternehmenswirklichkeit besser abgebildet werden als bei typologischen Ansätzen. Aufgrund potentiell zahlreicher Dimensionen und möglicher sehr unterschiedlicher Konstellationen, könnten diese jedoch auch schwerer nachvollziehbar sein.

Eine weitere Möglichkeit, zwischen verschiedenen Instrumenten zu unterscheiden, besteht darin, verschiedene Kulturebenen zu betrachten. Je nach Instrument wird versucht, unterschiedliche Aspekte beziehungsweise Ebenen einer Kultur zu messen.²⁵ Je weiter nach außen getragen und damit sichtbarer eine Kulturebene ist, desto besser kann man diese messen. Das bedeutet, dass standardisierte Messmethoden insbesondere für die Ebene Artefakte des Kulturmodells von Schein geeignet sind. Die tieferen Kulturebenen, wie grundlegende Annahmen, können dagegen nur sehr schwer gemessen werden. Es ist eine Kombination aus unterschiedlichen Methoden, beispielsweise Beobachtung und Fokusinterviews, notwendig, um eine Annäherung an diese unbewussten Kulturmuster zu schaffen.

²³ Vgl. Bluedorn, A., 2000, S. 134.

²⁴ Vgl. hier und im Folgenden ebd., S. 134 f.

²⁵ Vgl. hier und im Folgenden ebd., S. 132 f.

3.2 Anforderungen an Messinstrumente in der Praxis

Damit ein Messinstrument sich für den Einsatz in der Unternehmenspraxis eignet, sollte es die folgenden Anforderungen erfüllen:

- Ermöglicht eine Momentaufnahme der Unternehmenskultur und damit die Evaluation der Nachhaltigkeit von Verhaltensänderungen
- Schafft die Grundlage für die Planung von Interventionen
- Ist leicht verständlich und kann ohne große Vorkenntnisse eingesetzt werden
- Ist im Hinblick auf Methoden flexibel je nach Unternehmensmerkmalen einsetzbar
- Kann an verschiedene individuelle Problemstellungen angepasst werden

Typologische Ansätze sind ungeeignet, da es diesen an Flexibilität und Detaillierungsgrad mangelt. Da sie versuchen eine Kultur anhand vorgegebener Fragen in verschiedene Typen einzuteilen, ist das Hinzufügen, Anpassen oder Entfernen von Dimensionen, um auf ein spezifisches Problem im Unternehmen einzugehen, nicht möglich. Es können daher anhand der Kulturtypen nur sehr allgemeine Empfehlungen abgeleitet werden. Auch vorhandene dimensionale Ansätze erscheinen im Allgemeinen eher ungeeignet. Diese können zwar hinsichtlich der zu erfassenden Dimensionen angepasst werden, jedoch erfassen die untersuchten dimensional Messinstrumente jeweils nur eine Kulturebene. Ein ganzheitlicher Blick auf die Kultur zur genaueren Evaluation von Veränderungen ist daher nicht möglich. Die Kombination verschiedener dimensionaler Messinstrumente erscheint ebenfalls nur bedingt möglich, da die Dimensionen der Kulturebenen und die verwendeten Methoden aufeinander abgestimmt sein sollten. Ein Messinstrument, das den oben genannten Anforderungen entspricht, ist nach dem Wissen der Autoren bisher nicht vorhanden. Deshalb wird in diesem Beitrag ein neues Messinstrument gemäß diesen Anforderungen entwickelt.

4 Entwicklung eines neuen Messinstruments

4.1 Erfasste Kulturaspekte durch das Messinstrument

Die theoretische Basis für das Messmodell bildet im Wesentlichen das Modell von Ehrhart & Raver (2014).²⁶ Der Ausgangspunkt ist das Verhalten, welches zu einer hohen Leistung und Wertschöpfung führen soll. Um zu überprüfen, ob Verhaltensänderungen entsprechend wirken, wird auch die aus dem Verhalten resultierende Leistung aufgenommen. Außerdem sollen die erreichten Verhaltensänderungen nachhaltig sein. Deshalb werden ebenfalls die kulturellen Werte im Kontext der Organisation erfasst. Dadurch kann überprüft werden, ob eine Änderung im Verhalten mit einer kongruenten Änderung in den organisational verankerten Werten einhergeht. Dies dient als Indikator für die Nachhaltigkeit einer Verhaltensänderung.

Daneben sind im Modell die Strukturelemente (bspw. Berichtswege, Richtlinien und Praktiken) als wesentlicher Einflussfaktor auf das Verhalten abgebildet. Die Erfassung der Strukturelemente erlaubt es, die Ursachen von Verhaltensweisen zu identifizieren sowie spezifische Interventionen zur Verhaltensänderung zu planen und zu entwickeln. Daraus ergibt sich das folgende Modell als Grundlage des Messinstruments:

²⁶ Vgl. Ehrhart, M./Raver, J., 2014, S. 156.

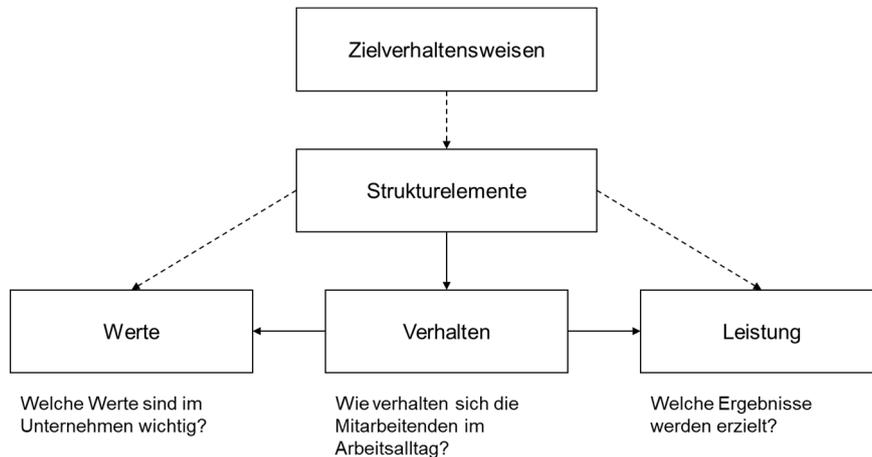


Abb. 3: Messmodell zur Erfassung von Verhaltensänderungen auf Basis der Unternehmenskultur (eigene Darstellung)

Zur Erfassung und Änderung des Verhaltens (Zielverhaltensweisen) werden die Strukturelemente als Einflussfaktor von Verhalten erfasst, das Verhalten an sich als zentrales Element gemessen und die Leistung und Werte zur weiteren Evaluation der Verhaltensänderungen herangezogen. Dabei sind die vier Elemente des Modells wie folgt charakterisiert:

Strukturelemente: Organisationsstrukturen, Berichtswege und Befugnisse sowie Richtlinien, Praktiken und Prozesse, die wesentlich das Verhalten der Mitarbeitenden beeinflussen.

Werte: Werte, die durch geteilte Wahrnehmung von Erfolg mit diesen Werten entstehen und nicht direkt, sondern über Änderungen im Verhalten beeinflussbar sind.

Verhalten: Jegliches konsistente Verhalten einer Gruppe, welches durch Interventionen verändert werden kann.

Leistung: Das Ergebnis von Verhalten, anhand dessen evaluiert werden kann, ob Verhaltensänderungen Erfolg nach sich ziehen.

4.2 Ausgestaltung des Messinstruments

Da sich typologische Ansätze nicht eignen (vgl. Abschnitt 3.1), wurde ein dimensionaler Ansatz gewählt. Es erfolgte keine Festlegung einer bestimmten Auswahl an Dimensionen, um größtmögliche Flexibilität zu erreichen. Stattdessen wurde ein umfassender Katalog an Dimensionen entwickelt. Hierzu wurden im ersten Schritt Verhaltensweisen, die empirisch mit hoher Leistung assoziiert werden, aus der Fachliteratur extrahiert und jeweils zwei bis drei Fragebogenitems basierend auf den ausgewerteten Studien synthetisiert. Danach wurden diese Verhaltensweisen in Anlehnung an das Individual Work Performance Framework von Koopmans et al. in *Task Behaviors* (Verhalten zur Erfüllung zentraler Aufgaben und der Rolle im Unternehmen), *Interpersonal Behaviors* (Verhalten zur Unterstützung des sozialen und psychologischen Arbeitsumfeldes), *Organizational Behaviors* (Verhalten zur Unterstützung des allgemeinen Arbeitsumfeldes) und *Adaptive Behaviors* (Verhalten zur Anpassung an Veränderungen im Unternehmensumfeld) kategorisiert.²⁷ Diese Kategorisierung erhöht die Übersichtlichkeit bei der Auswahl von Verhaltensdimensionen und erleichtert damit den Einsatz in der Praxis.

Um eine breite Anwendung zu gewährleisten, wurde eine Basis für unterschiedliche Erhebungsmethoden geschaffen. Sowohl Fragebögen für eine primär quantitative Auswertung als auch Interviews und Beobachtungen für eher qualitative Auswertungen bieten sich in der Praxis für die Erhebung der Messelemente an. Um eine flexible Anwendung zu ermöglichen, wurden für die Verhaltensdimensionen neben Fragebogenitems ebenfalls jeweils 2-3 Interviewfragen und Beobachtungsindikatoren abgeleitet. Die Anzahl von 2-3 Items, Fragen und Indikatoren schafft eine gute Balance zwischen zuverlässiger Messung und angemessenem, praktikablem Umfang.

Parallel zu Verhaltensdimensionen wurden Wertekategorien und Definitionen/Beschreibungen für einzelne Werte aus der Literatur extrahiert und in einem zweiten Katalog aufbereitet. Es wurden jeweils 2-3 Fragebogenitems, Interviewfragen und Beobachtungsindikatoren abgeleitet und ebenfalls in die genannten Kategorien, *Task Values*, *Interpersonal Values*, *Organizational Values* und *Adaptive Values* eingeordnet. Zur Erfassung der

²⁷ Vgl. Koopmans, L. et al., 2014, S. 232 ff.

Leistung wurde hingegen kein Katalog entwickelt, da Leistungsindikatoren sehr unternehmensspezifisch sind. Diese sollten beim Einsatz des Modells komplett individuell definiert werden.

4.3 Einsatz des Messinstruments

Da das Modell mit dem Ziel entwickelt wurde, flexibel einsetzbar zu sein, ist das Vorgehen beziehungsweise die Methode der Messung je Unternehmen unterschiedlich und es können einzelne Elemente des Modells adaptiert oder weggelassen werden. Im Folgenden werden lediglich einige Handlungsempfehlungen zum Vorgehen skizziert.

Im Allgemeinen wird nicht empfohlen mit einer Top-Down Vorgabe von bestimmten Werten und Verhaltensweisen zu beginnen. Stattdessen sollte zuerst auch eine offene Analyse von Kultur- und Strukturmustern des Unternehmens durchgeführt werden.²⁸ Das Ziel hierbei ist es, Verbesserungspotentiale der existierenden Verhaltensweisen und Strukturelemente aufzudecken. Je nach Unternehmensgröße und -struktur kann dies mittels unterschiedlicher Werkzeuge erfolgen, wie beispielsweise Workshops oder Interviews mit Mitarbeitenden und Führungskräften, Beobachtung oder Analyse von Unternehmensdokumenten und Daten.²⁹ Durch die Analyse kann der Fokus der Aufmerksamkeit auf wesentliche Fragestellungen gelenkt werden. Beispiele dafür sind u.a.:

- Welche kulturellen Muster existieren?
- Wie wirkt das Anreizsystem auf das Verhalten?
- Wie viel Verantwortung haben die Mitarbeitenden?
- Wo wird Verantwortungsübernahme durch existierende Strukturen verhindert?

Im nächsten Schritt können auf dieser Basis die Zielverhaltensweisen für eine gesteigerte Wertschöpfung definiert werden. Dazu werden diese in die Elemente Verhalten, Werte und Leistung heruntergebrochen. Für das Element Verhalten werden konkrete Verhaltensprinzipien formuliert. Für die Elemente Werte und Leistung werden die dazu passenden Werte und Leistungsindikatoren zur Evaluation der Verhaltensänderungen erarbeitet.

²⁸ Vgl. Todnem, R., 2005, 374 ff.

²⁹ Vgl. u. a. Sackmann, S., 2017, S. 213-223.

Diese Erarbeitung sollte wiederum unter Einbindung der Mitarbeitenden und Führungskräfte beispielsweise in Workshopformaten geschehen. Für die Verhaltensprinzipien und Werte werden zwei bis drei Messindikatoren ausgewählt, um diese erfassbar zu machen. Leistungsindikatoren werden unternehmensspezifisch definiert.

Anschließend sollte entlang der gewählten Indikatoren eine umfassende Messung des aktuellen Zustands im Unternehmen durchgeführt werden. Je nachdem welche Methode am besten für das Unternehmen geeignet ist, werden anhand der zuvor definierten Messindikatoren Fragebogenitems, Interviewfragen oder Beobachtungsindikatoren ausgewählt. Die Messung kann sowohl ausschließlich mittels eines Fragebogens, Interviews oder einer Beobachtung als auch durch eine Kombination der drei Methoden erfolgen.

Nach der Messung sollten Interventionen abgeleitet werden, mit dem Ziel das Verhalten im Unternehmen durch die Anpassung von Strukturelementen in die gewünschte Richtung zu verändern. Die Umsetzung der Interventionen sollte durch regelmäßige Evaluationen begleitet werden, um Veränderungen im Verhalten zu beobachten, zu bewerten und Rückschlüsse auf die Wirksamkeit und für weitere Interventionen zu erhalten. Um den Aufwand für die Evaluation des Fortschritts in der Entwicklung des Verhaltens im machbaren Rahmen zu halten, können auch reduzierte Versionen erhoben werden, beispielsweise indem nur ein wechselnder Anteil der Mitarbeitenden befragt wird oder der Umfang der Fragen reduziert wird. Je nach Entwicklung der Veränderungen des Verhaltens werden die Interventionen so lange angepasst und wiederholt, bis die gewünschten Zielverhaltensweisen ausreichend gefördert wurden und relativ stabil zu beobachten sind. Die Ergebnisse der Messungen aller Modellelemente (Verhalten, Werte und Leistung) können jederzeit gegenübergestellt werden, um die Entwicklung der Verhaltensänderungen und somit die Wirksamkeit von Interventionen nachvollziehbar zu machen. Bei ausreichender Stabilität gewünschter Verhaltensweisen kann eine abschließende Vollerhebung stattfinden und eine entsprechende Zielerreichung dokumentiert werden.

5 Case Study

Das vorgestellte Messmodell wurde bereits in einem Beratungsunternehmen getestet. Der Ablauf dieser Testung wird im Folgenden exemplarisch erläutert, um die Erstellung eines individualisierten Messinstruments zu verdeutlichen. Das Ziel war in diesem Fall die interne Zusammenarbeit zwischen den Bereichen des Unternehmens zu verbessern, um damit ein besseres Ergebnis für den Kunden zu erzielen. Das Problem war also bereits bekannt und das Zielverhalten konnte somit spezifisch definiert werden. Aufbauend darauf wurden zunächst konkrete Verhaltensprinzipien ausgewählt, die auf das Zielverhalten einzahlen. Als Beispiele können hier die Prinzipien *offen kommunizieren* und *Kollegen und Kolleginnen unterstützen* genannt werden. Im nächsten Schritt wurden zu den Verhaltensprinzipien passende Werte ausgewählt, u. a. *Teamorientierung* und *Offenheit*. Schließlich wurden noch Kennzahlen festgelegt, um eine Leistungssteigerung in Richtung Zielverhaltensweisen überprüfen zu können. Beispiele dafür sind die *durchschnittliche Anzahl beteiligter Bereiche an Angebotserstellungen* oder die *durchschnittliche Anzahl beteiligter Bereiche an Projekten*.

Als Messmethode wurde ein Fragebogen gewählt, um möglichst viele Mitarbeiter zu erreichen. Da in Beratungsunternehmen die Mitarbeiter meistens beim Kunden vor Ort sind, sind sie für Beobachtungen und Interviews häufig schwierig erreichbar. Deshalb wurden die definierten Verhaltensprinzipien, Werte und Kennzahlen in Fragebogenitems übersetzt, um diese ortsunabhängig einsetzen zu können. Beispielhaft sind in Tabelle 1 einige Fragebogenitems für die genannten Verhaltensprinzipien, Werte und Kennzahlen dargestellt.

Verhaltensprinzipien	Fragebogenitems
Offen kommunizieren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wir kommunizieren offen innerhalb der Organisation. 2. Wir geben allen die Chance ihre Meinung auszudrücken. 3. Wir tauschen stets Ideen untereinander aus.
Kollegen und Kolleginnen unterstützen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wir helfen Kollegen und Kolleginnen, die unter hoher Arbeitsbelastung stehen. 2. Wir helfen Kollegen und Kolleginnen dabei, schwierige Probleme zu lösen. 3. Wir sind stets bereit, anderen im Unternehmen zu helfen.
Werte	Fragebogenitems
Offenheit	Wir schätzen Ideen und Meinungen, die sich von unseren eigenen unterscheiden.
Teamorientierung	Wir streben nach einem gemeinsamen Ziel und fühlen uns verantwortlich füreinander.
Kennzahlen	Fragebogenitems
Ø Anzahl beteiligter Bereiche an Angebotserstellungen	An wie vielen bereichsübergreifenden Angebotserstellungen waren Sie innerhalb der letzten 6 Monate beteiligt?
Ø Anzahl beteiligter Bereiche an Projekten	An wie vielen bereichsübergreifenden Projekten waren Sie innerhalb der letzten 6 Monate beteiligt?

Tab. 1: Auswahl an verwendeten Fragebogenitems der Case Study

Für die Fragebogenitems zu den Verhaltensprinzipien und Werten wurde die Zustimmung jeweils anhand einer 7 Punkte Likert-Skala von 1, stimme

ganz und gar nicht zu, bis 7, stimme voll und ganz zu, abgefragt. Die Fragen zu den Kennzahlen konnten offen in numerischem Format beantwortet werden. Abschließend hatten die Mitarbeitenden noch die Möglichkeit Verbesserungsvorschläge für mehr Kollaboration im Rahmen einer offenen Frage zu geben.

Insgesamt nahmen 60 Mitarbeitende aus 3 unterschiedlichen Bereichen an der initialen Befragung teil. Auf Basis des Fragebogens konnte identifiziert werden, dass zwar die Verhaltensweisen *Kollegen und Kolleginnen unterstützen und anerkennen* stark gelebt wurden, jedoch bei den Verhaltensweisen *offen kommunizieren* und *Informationen teilen* noch Verbesserungspotenzial bestand. Bei den Werten wurde neben *Offenheit* insbesondere *Toleranz* als weniger ausgeprägt bewertet. Dies spiegelte sich auch in den Antworten auf die offene Frage wider, wobei die Mitarbeitenden hauptsächlich mangelnde Transparenz und hinderliche Strukturelemente anmerkten. Die Umfrage und Auswertung wurden den Projektverantwortlichen sowie der Personalleitung präsentiert und übergeben. Durch die aufgedeckten Verbesserungspotentiale konnte die Grundlage für die Erstellung von zielgerichteten Interventionen geschaffen und eine Referenz für zukünftige Erhebungen zur besseren Zusammenarbeit zur Verfügung gestellt werden. Ein nächster Evaluationsschritt anhand des Fragebogens zur Überprüfung der Wirksamkeit der Interventionen ist für 6 Monate nach der Ersterhebung geplant worden.

6 Fazit

In diesem Beitrag wurde ein Rahmenwerk entwickelt, um die Auswirkungen von Interventionen auf gewünschtes Verhalten im Unternehmen zu erfassen. Dazu wurde das im Unternehmen gelebte Verhalten in den Mittelpunkt der Untersuchung gestellt. Dieses zeigt sich in der Unternehmenspraxis aggregiert als vorherrschende Unternehmenskultur. Deshalb basiert das hier entwickelte Rahmenwerk auf bestehender Forschung zu Unternehmenskulturmodellen. Um ein flexibles sowie einfaches und damit praxistaugliches Modell zu entwickeln, baut das hier vorgeschlagene Messinstrument auf einem dimensionalen Ansatz auf und kombiniert verschiedene Messmethoden (Fragebögen, Interviews und Beobachtung). Für die Messung wurden in Anlehnung an Ehrhart und Raver drei Kategorien zur Erfassung des Erfolges definiert (Verhalten, Werte und Leistung). Für die

jeweiligen Kategorien wurde ein umfassender Katalog an Dimensionen aus der Literatur hergeleitet, die basierend auf empirischer Evidenz mit hoher Leistung assoziiert werden. Erwünschtes Verhalten kann so in beschreibbare Teile zerlegt werden, die flexibel definiert und aufgenommen werden können. Auf dieser Basis kann in der Anwendung eine Ausgangssituation aufgenommen werden und im Nachgang zu vorgenommenen Interventionen der Erfolg anhand einer erneuten Beobachtung beurteilt werden. Im Ergebnis wird entlang der drei Kategorien die Veränderung der verhaltensleitenden Unternehmenskultur erfasst. Es kann zu unterschiedlichen Erfassungszeitpunkten das IST-Verhalten aufgenommen und mit früheren Ausprägungen sowie dem erwünschten Verhalten verglichen werden.

Das hier vorgestellte Rahmenwerk für die Erfassung von Verhaltensänderungen und das beschriebene Vorgehen sind nicht dazu gedacht, als Vorlage eins zu eins umgesetzt zu werden. Es handelt sich vielmehr um ein Gerüst, auf dessen Basis in der Praxis ein eigenes Messinstrument für spezifische Problemstellungen formuliert werden kann, um den Erfolg und die Nachhaltigkeit von Veränderungen des Verhaltens zu evaluieren. Dieses Vorgehen erfordert zwar mehr Aufwand als die Verwendung eines fertigen Instruments, dafür lässt es sich jedoch optimal auf die konkret gewünschten Veränderungen ausrichten und die Wirksamkeit der entsprechenden Interventionen zielgenau evaluieren. Weiterhin soll das vorgestellte Modell das Verständnis erweitern, wie verschiedene Einflussfaktoren des Verhaltens zusammenhängen und sich auf die Leistung im Unternehmen auswirken. Dies ermöglicht eine maximal pragmatische Herangehensweise an Veränderungen in der Praxis. Die flexible und offene Natur des vorgestellten Rahmenwerks erlaubt es außerdem, auf bereits vorhandene Forschungserkenntnissen aufzubauen, da Dimensionen aus bereits vorhandenen Messinstrumenten problemlos integriert werden können. Wenn Anwender in der Praxis ein flexibles und offenes Vorgehen wie das hier vorgestellte wählen und ihre Ergebnisse zur Verfügung stellen, könnten Anwender außerdem enorm voneinander profitieren. Mit dem entwickelten Rahmenwerk steht Unternehmen in jedem Fall ein evidenzbasiertes Instrument zur Beurteilung des Erfolgs von Interventionen zur Verfügung, um die wirksame Veränderung von Verhalten nachvollziehbar zu machen.

Quellenverzeichnis

- Alvesson, M./Sveningsson, S. (2016):** Changing organizational culture: Cultural change work in progress, 2. Auflage, London/New York, NY: Routledge.
- Alvesson, M. (2011):** Organizational Culture: Meaning, Discourse, and Identity, in: Ashkanasy, N./Wilderom, C./Peterson, Mark F. (Hrsg.): The Handbook of Organizational Culture and Climate, 2. Auflage, Los Angeles: Sage, S. 11-28.
- Bartram, D. (2005):** The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation, in: Journal of Applied Psychology 90, Heft 6, S. 1185–1203.
- Bluedorn, A. (2000):** Questionnaire Measures of Organizational Culture, in: Ashkanasy, N./Wilderom, C./Peterson, M. (Hrsg.): Handbook of Organizational Culture and Climate, 1. Auflage, Thousand Oaks, Calif.: Sage, S. 131-146.
- Cameron, K./Quinn, R. (2011):** Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, 3. Auflage, San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Ehrhart, M./Raver, J. (2014):** The Effects of Organizational Climate and Culture on Productive and Counterproductive Behavior, in: Schneider, B./ Barbera, K. (Hrsg.): The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture, New York, NY: Oxford University Press, S. 153-176.
- Ehrhart, M./Schneider, B./Macey, W. (2014):** Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice, New York: Routledge.
- Hawkins, P. (1997):** Organizational Culture: Sailing between Evangelism and Complexity, in: Human Relations 50, Heft 4, S. 417–440.
- Jung, T./Scott, T./ Davies, H.O.T./Bower, T./Whalley, D./McNally, R./Mannion, R. (2009):** Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature, in: Public Administration Review 69, Heft 6, S. 1087–1096.

- Koopmans, L./Bernaards, C.M./Hildebrandt, V.H./de Vet, H.C.W./van der Beek, A.J. (2014):** Measuring Individual Work Performance: Identifying and Selecting Indicators, in: Work 48, Heft 2, S. 229–238.
- Ott, S. (1989):** The Organizational Culture Perspective, Chicago, Ill.: Dorsey Press.
- Sackmann, S. (2017):** Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern: Erfolgreich durch kulturbewusstes Management, 2. Auflage, München-Neubiberg: Springer Gabler.
- Schein, E. (2004):** Organizational Culture and Leadership, 3. Auflage, San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2010):** Organizational Culture and Leadership, 4. Auflage, San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Tett, R. P./Guterman, H. A./Bleier, A./Murphy, P. J. (2000):** Development and Content Validation of a "Hyperdimensional" Taxonomy of Managerial Competence, in: Human Performance 13, Heft 3, S. 205–251.
- Todnem, R. (2005):** Organisational Change Management: A Critical Review, in: Journal of Change Management 5, Heft 4, S. 369–380.
- Wohland, G./Wiemeyer M. (2012):** Denkwerkzeuge der Höchstleister: Warum dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen, Lüneburg: Unibuch.