

# Diagnose der Organisationskultur

## Einleitung

Es hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass ein Unternehmen nicht nur aus Hardfacts (Produkte, Anlagen, Umsatz, Liquidität etc.) besteht, sondern auch aus Softskills (Werte, Führungsstil, Entscheidungskultur, Mentalität etc.), und dass diese Softskills eine ganz wesentliche Bestimmungsgröße darstellen. Vor allem in M&A-Prozessen, bei dem Wandel von einer unternehmer- zu einer managementgeführten Organisation oder bei einem Strategiewechsel wird der Einfluss der Unternehmenskultur auf das Verhalten der Akteure deutlich: Inkompatibilitäten führen – wenn sie nicht (mühsam) überwunden werden – zum Misserfolg.

Wir haben es uns zur Aufgabe gemacht, Organisationskulturen differenziert zu erfassen, zu messen und zu beschreiben. Unsere Organisationsdiagnose soll als Grundlage für Management-Entscheidungen und für die Definition der Ausgangslage, der Zielbestimmung und der Evaluation von Organisationsentwicklungsprozessen dienen.

Prof. Fritz B. Simon

Dipl.-Psych. Christoph Nagler

## Anforderungen an einen Test der Organisationskultur

Der von uns entwickelte Test soll nicht in erster Linie der wissenschaftlichen Grundlagenforschung dienen, sondern ein praxisnahes Instrument zur Steuerung von Organisationsentwicklungsprozessen sein. Als solches muss es

- einfach zu handhaben sein
- eine große Anzahl Organisationsmitglieder (auch anonym) einbeziehen
- Organisationsmitglieder orts- und zeitunabhängig einbinden können
- präzise und differenziert messen
- Daten weitgehend automatisch auswerten
- Ergebnisse automatisch und verständlich darstellen
- Veränderungen dokumentieren.

Der Test besteht aus einem webbasierten Fragebogen zu Indizien für definierte Kulturmerkmale sowie für spezielle Persönlichkeitsmerkmale (zusätzlich bei mittleren und oberen Führungskräften). Die Auswertung geschieht durch eine Software. Die Interpretation der Daten nehmen Experten vor.

## Nutzen des Tests

Der Nutzen des Tests soll in der effizienten und präzisen Diagnose, der Unterstützung von Management-Entscheidungen sowie der Handlungsorientierung für die Organisationsentwicklung liegen. Er ermöglicht es, eine große Anzahl von Organisationsmitgliedern in die Diagnose einzubinden und erhöht somit die Akzeptanz der daraus abgeleiteten Maßnahmen. Er dient als Kompass und Echolot, indem er das Ziel, aber auch die Untiefen anzeigt. Schließlich liefert er Kennzahlen zur Bestimmung des Umfangs und des Erfolgs einer Organisationsentwicklungsmaßnahme.

## **Sieben Leitsätze zur Entwicklung eines diagnostischen Tests der Organisationskultur** Fritz B. Simon

1. Die Kenntnis der spezifischen Merkmale einer Unternehmenskultur ist für Führungsentscheidungen zentral. Entweder sie müssen sich den durch die jeweilige Kultur vorgegebenen Bedingungen anpassen, oder sie müssen versuchen, diese Strukturen zielgerichtet zu beeinflussen.
2. Entscheidungen, die nicht zur jeweiligen Organisationskultur „passen“, werden aller Erfahrung nach entweder nicht umgesetzt oder sie zeigen nicht geahnte und meist wenig erfreuliche Nebenwirkungen (Beispiel: das M&A-Problem).
3. Auch die Personalauswahl kann und sollte daraufhin beobachtet werden, ob eine Person eher die bestehenden kulturellen Muster bestätigt (was unbewusst bei Rekrutierung von Personal geschieht) oder ob ihr eigener Interaktions- und Kommunikationsstil eine die Muster in Frage stellende Wirkung hat.
4. Das bislang verfügbare Instrumentarium für die Diagnose von Organisations- und Unternehmenskulturen ist dafür nicht geeignet bzw. praktisch nicht existent.
5. Psychische und soziale Prozesse, Dynamiken und Strukturen lassen sich miteinander vergleichen und zueinander in Beziehung setzen.
6. Im Bereich sozialer Systeme weisen Organisationen oder Organisationseinheiten isomorphe Strukturen zur Psyche des Individuums auf, und ihre Entwicklung folgt einer entsprechenden Logik.
7. Um die Merkmale der Persönlichkeit zu untersuchen, wurden in den vergangenen Jahrzehnten eine Vielzahl von Tests entwickelt, die sich im Alltag bewährt haben. Dieses empirische Instrumentarium kann als Grundlage zur Entwicklung von Tests genutzt werden. Dazu müssen die auf die Erfassung psychischer Prozesse zielenden Items zur Erfassung kommunikativer Prozesse reformuliert werden.

## **Von der individuellen Kompetenz- und Potenzialdiagnose zur Diagnose der Organisationskultur** Christoph Nagler

Die Wirtschaftspsychologen und -pädagogen der CNT Gesellschaften beschäftigen sich seit vielen Jahren mit der Beurteilung von Kompetenzen und Potenzialen von qualifizierten Fach- und Führungskräften. Dabei kommen eine Reihe von Instrumenten und Verfahren zum Einsatz, die CNT selbst entwickelt oder maßgeblich weiterentwickelt hat und die nach wissenschaftlicher Überprüfung und unter laufender Qualitätskontrolle weltweit im Einsatz sind. Diese psychometrischen Tests, Fragebögen zur Mitarbeiterbeurteilung, 360°-Feedback-Verfahren etc. werden online durchgeführt und softwarebasiert ausgewertet. Sie werden u. a. zur Identifikation von High Potentials, zur Karriereorientierung von Führungskräften, im Zusammenhang mit Coachings und Trainings und bei der Personalauswahl eingesetzt.

Die Zusammenführung der individuellen Test- und Beurteilungsergebnisse ermöglicht z. B. unternehmensweite oder zielgruppenspezifische empirische Analysen des Führungsstils, der Motivationschwerpunkte, des Trainingsbedarfs oder auch des Erfolgs von PE-Maßnahmen. Diese Analysen sagen bereits viel über die Kultur eines Unternehmens oder innerhalb einer Personengruppe aus. Unsere Erfahrungen sowohl aus der Testentwicklung als auch aus der praktischen Eignungsbeurteilung von Einzelpersonen haben wir in ein gezieltes Instrumentarium für die Organisationsdiagnose eingebracht. Für den weltweiten, webbasierten Einsatz und die softwarebasierte Auswertung unserer Tests und Fragebögen verfügen wir über ausgereifte Tools, die wir für ein Organisationsdiagnose-Instrument adaptieren und zur Verfügung stellen konnten.

## Entwicklungsrichtung

Die Kultur einer Organisation spiegelt sich nach unserem Verständnis in den individuellen Einstellungen, Überzeugungen und Verhaltensweisen ihrer Mitglieder sowie auch in den allgemeinen Ritualen, Regeln und Rollendefinitionen wider.

## Faktoren

Folgende Faktoren werden erfasst:

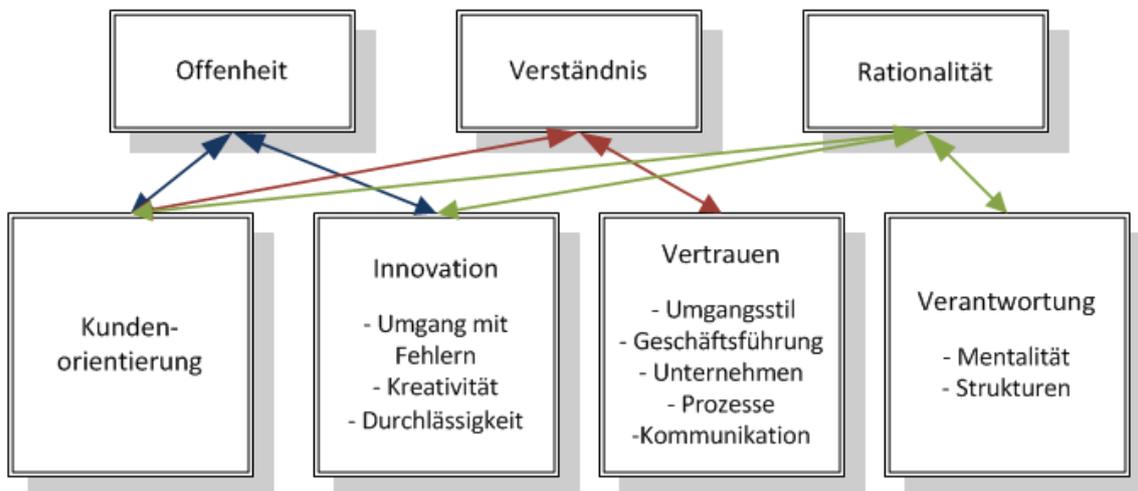
**Dynamic Capability** als die grundlegende Fähigkeit einer Kultur, konstruktiv mit fremden Unternehmenskulturen zu interagieren und den eigenen Kompetenzkanon auf fremde und sich verändernde Umweltbedingungen einzustellen. Dazu gehören die Dimensionen:

- **Offenheit** gegenüber Fremdem
- **Verständnis**, die innere Logik des Unbekannten verstehen wollen
- **Rationalität**, mit rationalem Verhalten auf neue Herausforderungen reagieren

**Aktuelle Faktoren** auf einer konkreteren Handlungsebene sind:

- **Innovation**, Anregungen aufnehmen, aus Fehlern lernen, neue Ideen zulassen
- **Kundenorientierung**, den Nutzen für den Kunden in den Vordergrund stellen
- **Vertrauen** als die Basis aller interpersonellen und interkulturellen Beziehungen
- **Verantwortung**, Aufgaben als einen persönlichen Auftrag verstehen, für deren gewissenhafte Erledigung man zuständig ist.

## Faktor-Zusammenhänge und Unterstruktur



Die drei oberen Aspekte der Dynamic Capability werden bei nur den Entscheidungsträgern des Unternehmens erhoben.

Die Entscheidungsträger und eine repräsentative Stichprobe der Mitarbeiter des Unternehmens werden zu den vier anderen Faktoren befragt.

Weitere Faktoren können nach Bedarf in den Test aufgenommen werden.

Der Test ist modular aufgebaut und erlaubt unterschiedliche Kombinationen von Faktoren. Aus den Faktoren lassen sich Kulturtypen ableiten.

## Datenerhebung

Der Test besteht aus der Erhebung von Auskünften zu Einschätzungen, Meinungen und Erfahrungen von Mitgliedern der Organisation per anonymen, webbasierten Fragebogen. Befragt wird eine repräsentative Stichprobe:

- (A) der Entscheidungsträger
- (B) der sonstigen Mitarbeiter.

Nur die Entscheidungsträger bearbeiten im ersten Teil einen Fragebogen, mit dem deren Dynamic Capability erfasst wird. Anhand von Paarvergleichen werden jeweils zwei Aussagen zur Auswahl gestellt, aus denen der Befragte diejenige auswählen soll, welche seiner Einstellung, seiner Wahrnehmung und seinem Verhalten am meisten entspricht (oder auch am wenigsten widerspricht).

### Beispiel:

- A Ich versuche zu verstehen, warum andere so handeln, wie sie handeln.
- B Es ist uneffektiv, wenn ein Gespräch nicht sachorientiert verläuft.

Den weiteren Teil des Fragebogens bearbeiten auch alle sonstigen Teilnehmer der Befragung. Sie sollen angeben, wie sehr auf einer 4-stufigen Skala die genannten Aussagen aus ihrer Sicht und ihren Erfahrungen auf das Unternehmen zutreffen oder nicht zutreffen.

### Beispiel:

Bei uns ...	Trifft voll zu	Trifft eher zu	Trifft weniger zu	Trifft nicht zu
... herrscht ein positives, angenehmes Klima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... stehen alle zu ihren Zusagen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...werden ungewöhnliche Ideen unterstützt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Datenauswertung

Mit den so erhobenen Daten führen wir wissenschaftliche Analysen der Organisationskultur und der Dynamic Capability durch. Dabei untersuchen wir mit statistischen Methoden Fragestellungen, die in der Organisation relevant sind. Ein wichtiges Ziel ist dabei, Möglichkeiten aufzuzeigen, wie und wo Veränderungen angestoßen werden können.

Mögliche Auswertungen können sein:

- Auswertung der vorgestellten Faktoren und Unterfaktoren aufgeteilt nach Mitarbeitern und Entscheidungsträgern: Was sieht die bestehende Organisationskultur aus? Ist die Organisation damit den Anforderungen von morgen gewachsen?
- Analyse anderer unternehmensspezifischer Faktoren mittels Faktorenanalysen: Welche anderen Themen-Kombinationen neben der vorgestellten Faktorstruktur spielen in der Organisation eine Rolle?
- Untersuchung der signifikanten Unterschiede zwischen verschiedenen Bereichen: Worin unterscheidet sich die Kultur z. B. zwischen Abteilungen, Innen-/Außendienst, Standorten, etc. ?
- Auswertung der signifikanten Zusammenhänge zwischen der Organisationskultur mit beispielsweise der Dynamic Capability oder Betriebszugehörigkeit
- Statistische Untersuchungen und Vergleiche zwischen den Organisationskulturen in verschiedenen Branchen
- Analyse der erfolgskritischen Faktoren der Organisationskultur durch den Vergleich erfolgreicher und weniger erfolgreicher Organisationen, z. B. bei Familienunternehmen
- Evaluation von Maßnahmen zur Veränderung der Organisationskultur: Wie hat sich die Organisationskultur nach der Maßnahme im Vergleich zu vorher verändert?

**Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an**

**CNT Gesellschaft für Personal-  
und Unternehmensentwicklung mbH  
Kleine Johannisstraße 20  
20457 Hamburg**

**Tel.: 040 – 369 882 0**

**Fax.: 040 – 369 882 33**

**E-Mail: [office@cnt-gesellschaften.com](mailto:office@cnt-gesellschaften.com)**