



„Culture eats strategy for breakfast“
Über die Erfassung von Team- und
Organisationskultur
HR Tech Konferenz 2021

Dass Kultur ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, ist weitgehend unstrittig. Ihre Erfassung und gezielte Entwicklung ist hingegen alles andere als trivial. Mitarbeiterbefragungen sind ein gängiges Mittel, um die kulturelle Situation eines Unternehmens zu erfassen. Auf Personenebene sind 360-Grad-Feedbacks ein probates Mittel, um die eigene Position zu verstehen. Wie aber erfasst man Team- oder Abteilungskultur in geeigneter Weise und stellt ihre Positionierung dar? Die zunehmende Fähigkeit von KI Sprache zu verarbeiten, eröffnet neue skalierbare Möglichkeiten, um innovative Wege zu gehen. In der Annahme, dass Team- und Organisationsdiagnostik sich zukünftig verändern wird, geben wir einen Einblick in eine neue technische Entwicklung.



Claudia von der Schulenburg ist Leiterin der Executive Management Competence Plattform bei der Deutschen Bahn AG mit Erfahrung in den Strategie-, Personal- und Finanzressorts. Sie ist Volljuristin mit Bankausbildung.
Claudia.Schulenburg@deutschebahn.com



Dr. Mark Heckmann ist Senior Data Analyst bei der DB Station&Service AG. Er hat im Schnittfeld zwischen Psychologie und Statistik (Psychometrie) promoviert.
Mark.Heckmann@deutschebahn.com

Ihr gemeinsames Interesse gilt innovativen Erhebungs- und Auswertungsformen von Unternehmenskultur.

Laut dem Weltwirtschaftsforum müssen bis 2025 weltweit 50% der Beschäftigten umgeschult werden

Deutschland bis 2030 (Quelle BCG):

Digitalisierung: 1,6 Mio. Stellen entfallen wegen technischer Neuerungen und 1,1 Mio. IT-Stellen werden zusätzlich benötigt

Demografie: 3 Mio. Vollzeitkräfte gehen in Rente und müssen nachbesetzt werden

=> erhebliche Auswirkungen auf die jeweiligen Unternehmenskulturen

Woran kann man Unternehmenskultur erkennen?



Wichtig ist, was an Werten enthalten ist ...

Culture is „the way we
do things around here“

Charles B. Handy
(irischer Wirtschaftphilosoph)



... und dies zeigt sich auf ganz unterschiedlichen Ebenen.

sichtbar

Wir sehen uns als familienfreundlich

Vision
Mission
Leitbild Strategie
Außendarstellung

nicht sichtbar

Man darf die "Befehlskette" nicht überspringen

Regeln

Beziehungen

Viele Kollegen sind auch außerhalb der Arbeit Freunde

Status

Business kommt zuerst, das Miteinander danach

Werte und Normen

Einstellungen und Gefühle

Diskurse werden häufig über Macht entschieden

Grundbedürfnisse der Menschen
(z. B. nach Sicherheit)

Für potenzielle Mitarbeiter ist die wahrgenommene Unternehmenskultur ein wichtiger Entscheidungsfaktor

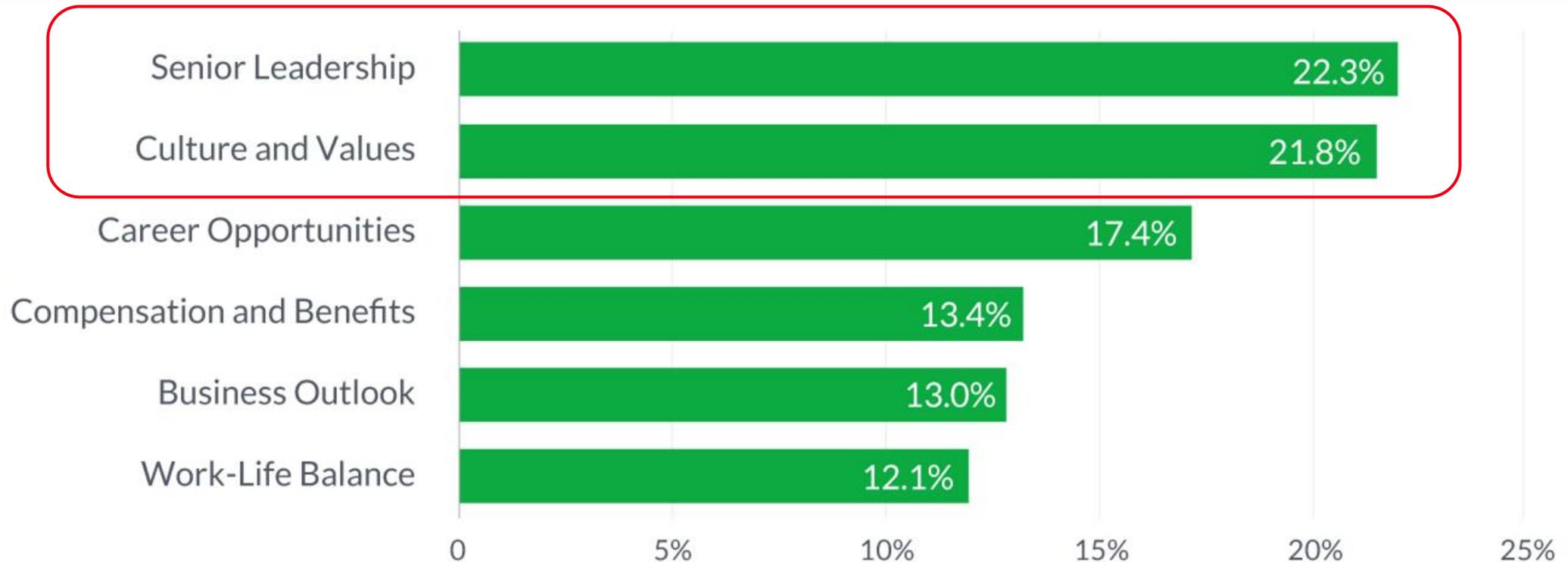


	Germany
I would consider a company's culture before applying there	77%
I would not apply to a company unless its values align with my own personal values	76%
If my current company's culture deteriorates, I would look for a job elsewhere (Base: Employed)	67%
My company's culture is one of the main reasons I stay in my job (Base: Employed)	61%
Company culture is more important than salary when it comes to being satisfied at work	54%

3 von 4 Befragten würden sich nicht bei Unternehmen bewerben, die aus Wertesicht nicht zu ihnen selbst passen

Glassdoor (2019)- Mission & Culture Survey

Unternehmenskultur und -werte sind in Deutschland und weltweit wichtiger Einflussfaktor auf Mitarbeiterzufriedenheit



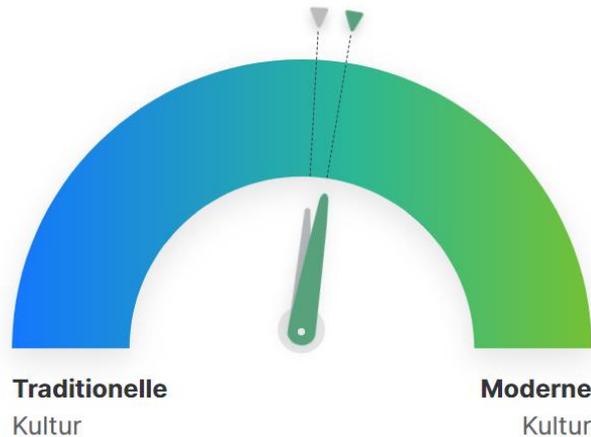
Stansell, A. (2019). Which workforce factors drive employee satisfaction around the world. Glassdoor Economic Research

Kununu als großes Bewertungsportal für Unternehmen hat dies erkannt und bietet mit dem Kulturkompass Einblicke in die Kultur von Unternehmen



Kulturkompass - traditionell oder modern?

Basierend auf Daten aus 811 Bewertungen schätzen Mitarbeiter bei Deutsche Bahn die Unternehmenskultur als eher modern ein, was weitgehend mit dem Branchendurchschnitt übereinstimmt. Die Zufriedenheit mit der Unternehmenskultur beträgt 3,6 Punkte auf einer Skala von 1 bis 5 basierend auf 5394 Bewertungen.



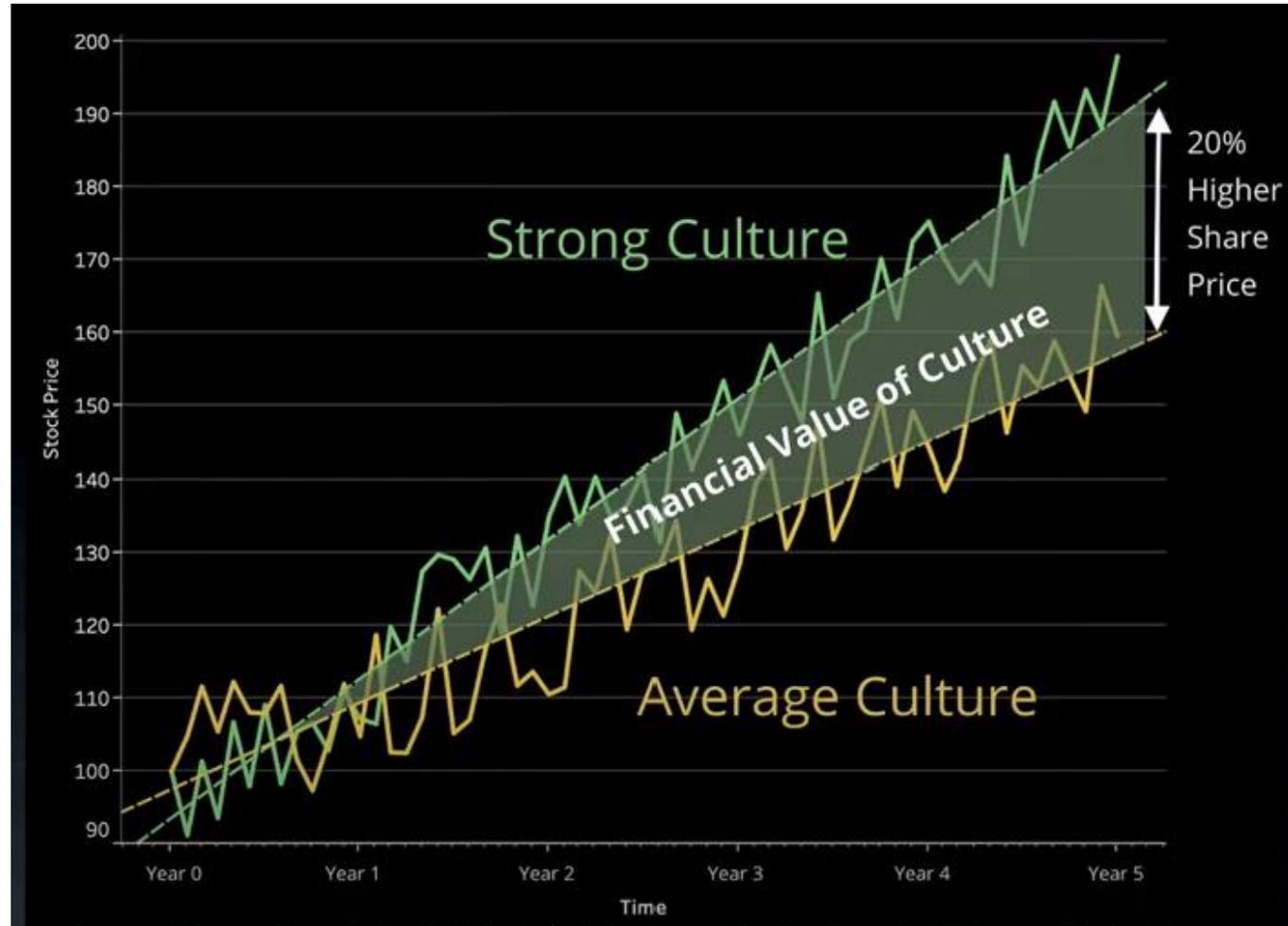
▼ Deutsche Bahn
▼ Branchendurchschnitt: Transport/Verkehr/Logistik

Die vier Dimensionen von Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur kann in vier wichtige Dimensionen eingeteilt werden: Work-Life-Balance, Zusammenarbeit, Führung und strategische Ausrichtung. Jede dieser Dimensionen hat ihren eigenen Maßstab zwischen traditionell und modern.



Kultur ist nicht nur für Bewerber relevant sondern zentral für MA-Zufriedenheit und resultierende Leistungsfähigkeit eines Unternehmens



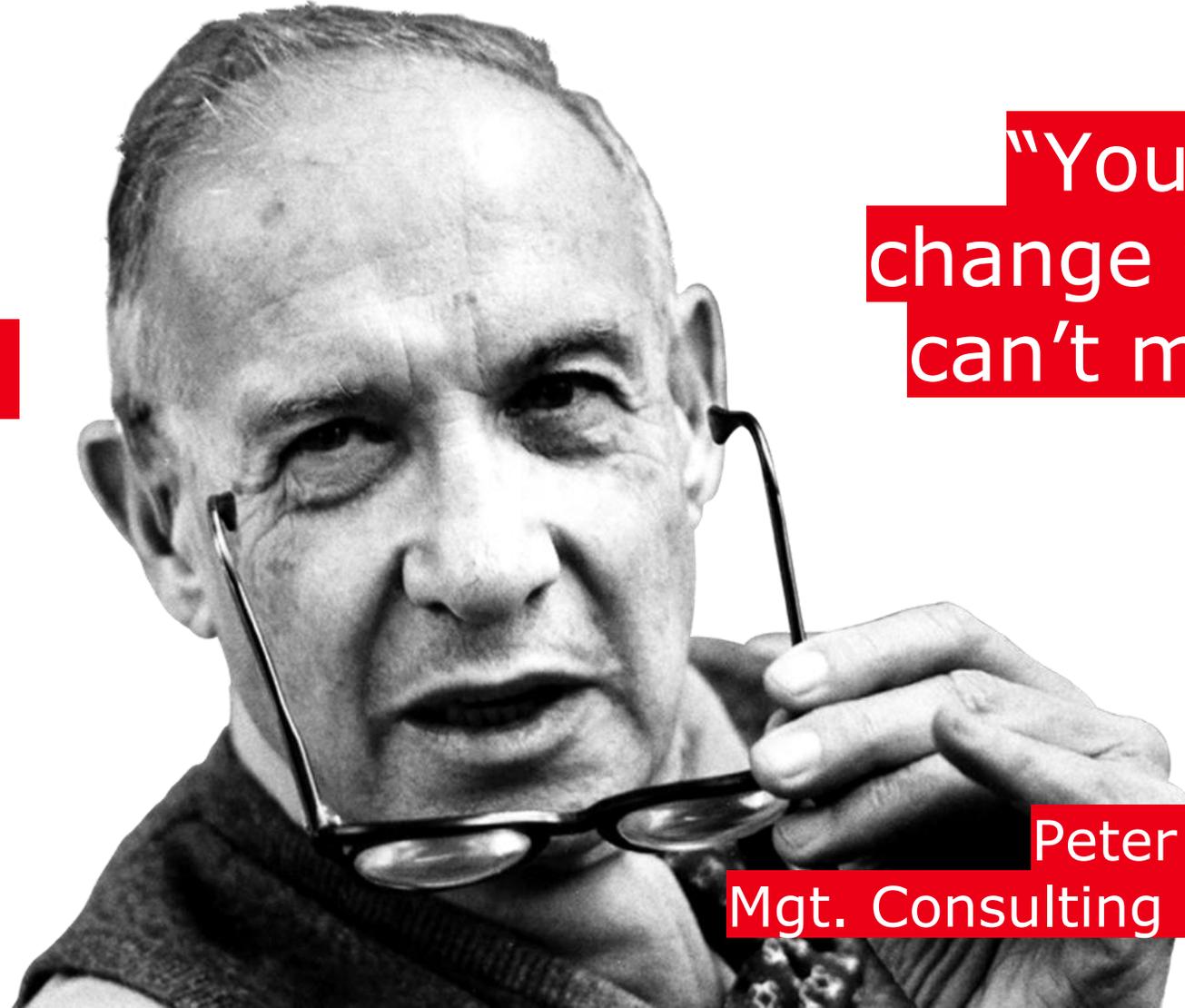
Edmans, A. (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices. Journal of Financial Economics, 101(3), 621-640; Screenshot: tutor2u, Organisational Culture (Overview), https://www.youtube.com/watch?v=MfL_0ko4T3o&ab_channel=tutor2u

Unternehmenskultur wird als wichtig erkannt, ihre Messung ist jedoch nicht trivial



“Culture eats strategy for breakfast”

“You can’t change what you can’t measure”

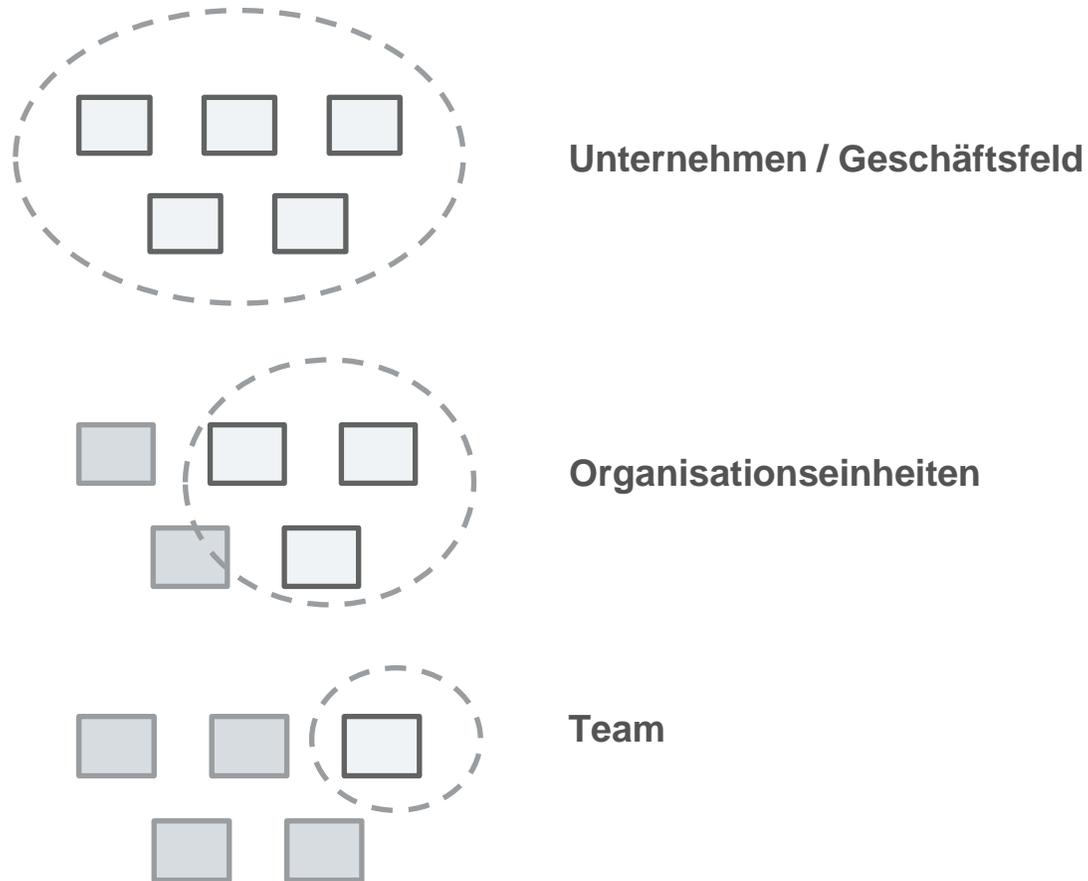


Peter Drucker
Mgt. Consulting Legende

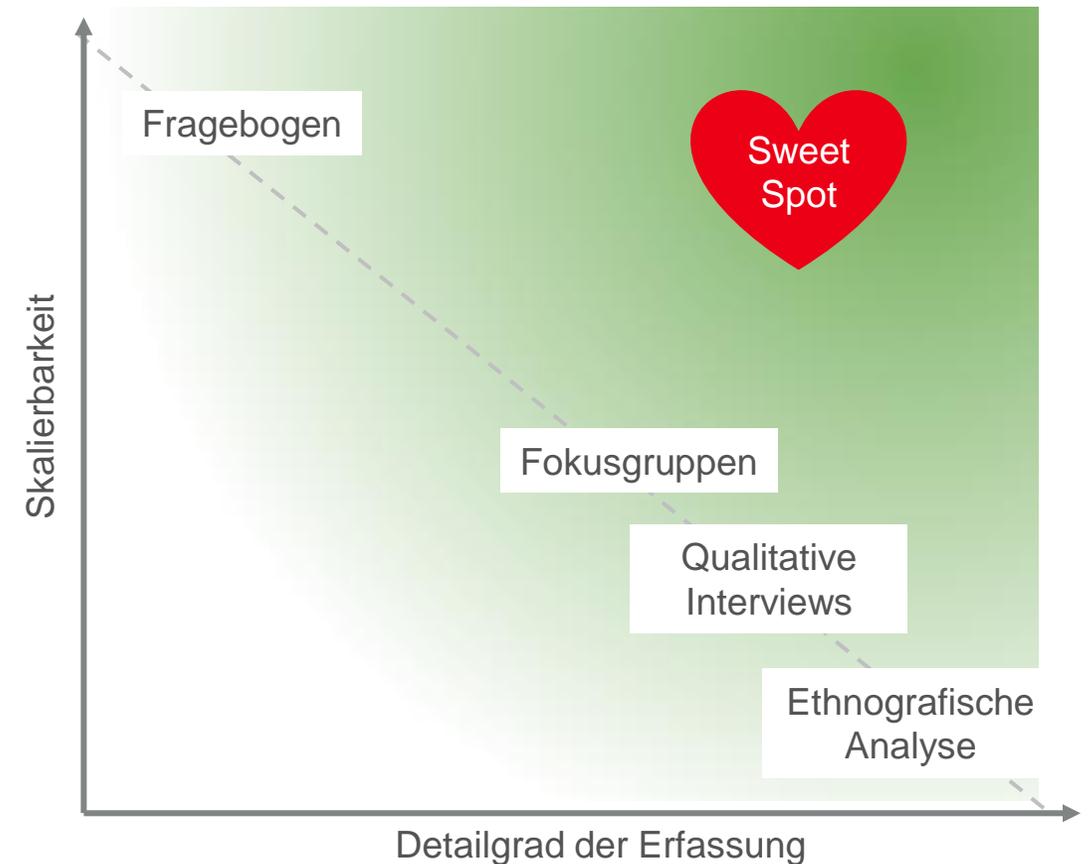
Will man Unternehmenskultur dem Diktum *“You can’t change what you can’t measure”* folgend messen, ergibt sich eine methodischen Herausforderung



Wo oder wen messen?



Wie detailliert erfassen?



Die Fähigkeit von KI Sprache zu “verstehen”, wird eine Erfassung mit größerem Detailgrad, mehr inhaltlicher Offenheit und gleichzeitiger Skalierbarkeit erlauben



Klassischer
Mitarbeiterbefragung
per Fragebogen

Automatisierte Auswertung
großer Mengen an
Freitexten aus Befragungen
(KI heute)

Interviews durch
Chatbot /
Conversational AI wird
anschließend durch KI
ausgewertet

very satisfied
 satisfied
 neutral
 dissatisfied
 very dissatisfied

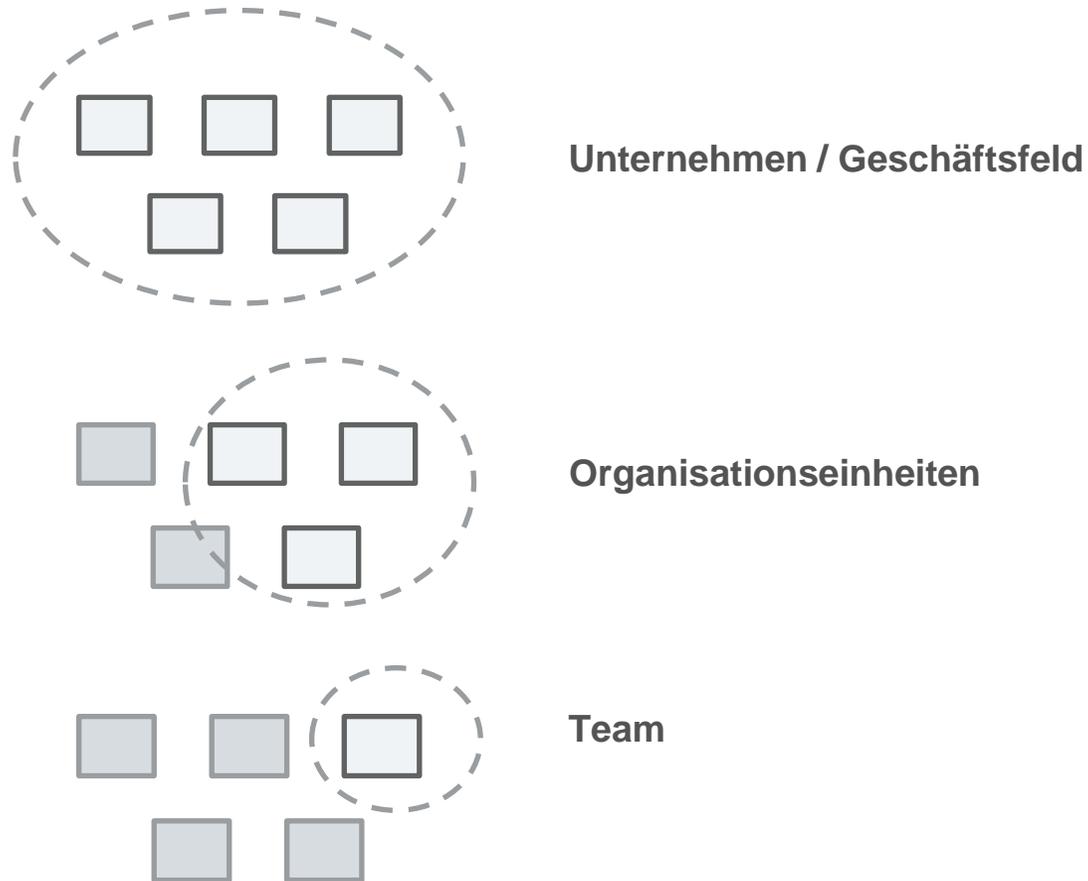
Ressourcenknappheit, -v
1 Es gibt ja da die materiellen Probleme, dass wir halt Energieprobleme haben, wie regeln wir unsere Energieversorgung für die Zukunft? Dann natürlich auch Klimaveränderungen. Oder dann ist das natürlich so, dass wir auch ein emotionales Problem haben und zwar ist die Zeit zu schnelllebig geworden. Das ist auch ein Problem, wo vielleicht auch die eine oder andere Krankheit irgendwo entsteht.

..Klima
..Schnelllebigkeit

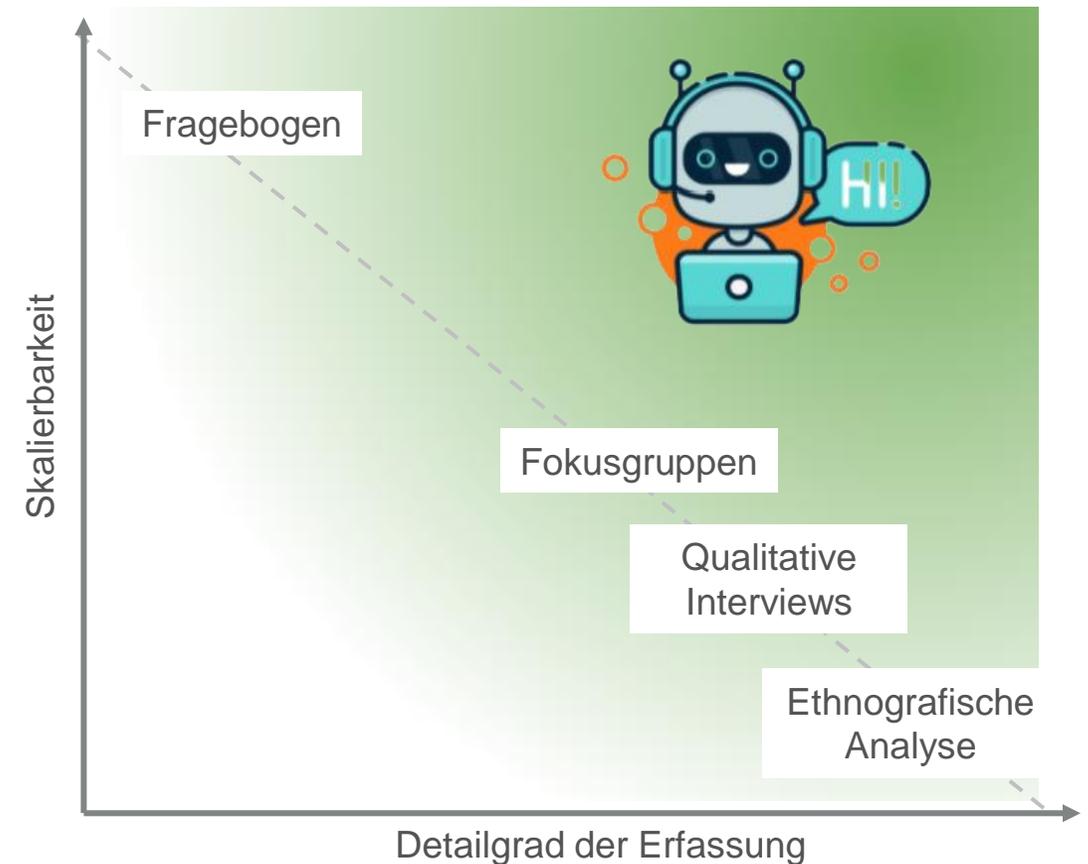


Conversational AI hat das Potenzial das methodische Dilemma teilweise aufzulösen und näher an den Sweet Spot zu rücken

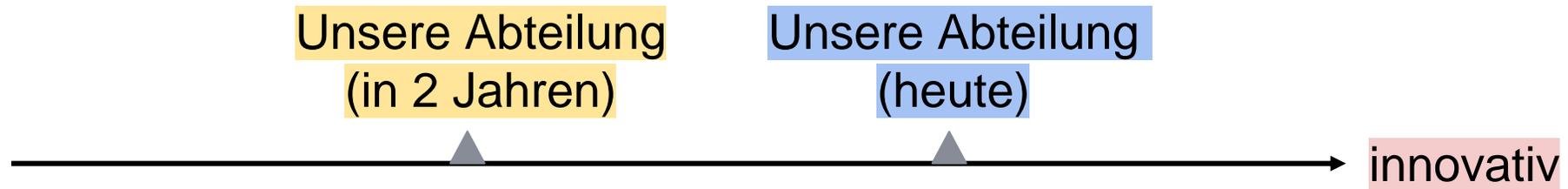
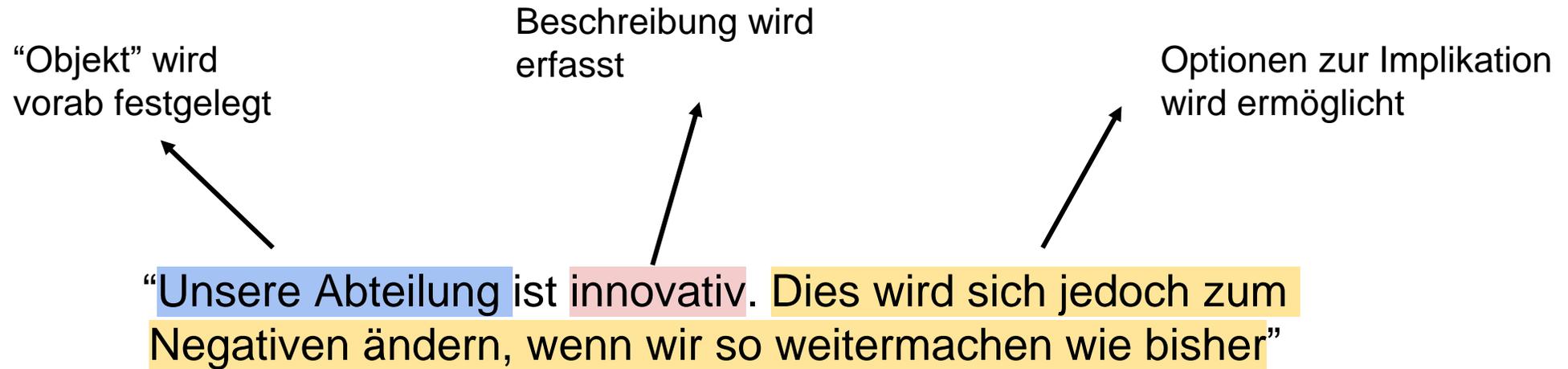
Wo oder wen messen?



Wie detailliert erfassen?



Viele Äußerungen lassen sich in die drei Komponenten Objekt, Beschreibung und Implikation zerlegen und werden in unserem Ansatz abgebildet



Durch das vorgegeben von Objekten wird der Untersuchungsgegenstand festgelegt, für welchen Beschreibungen systematisch erfasst werden



Objektpool → **Objektvergleich** → **Beschreibung**

Organization Today
Ideal Organization
Organization 2 years ago
Product Development
Main Competitor
HR & Finance Department
Sales & Marketing Team
Engineering Team
Design Team
Founders

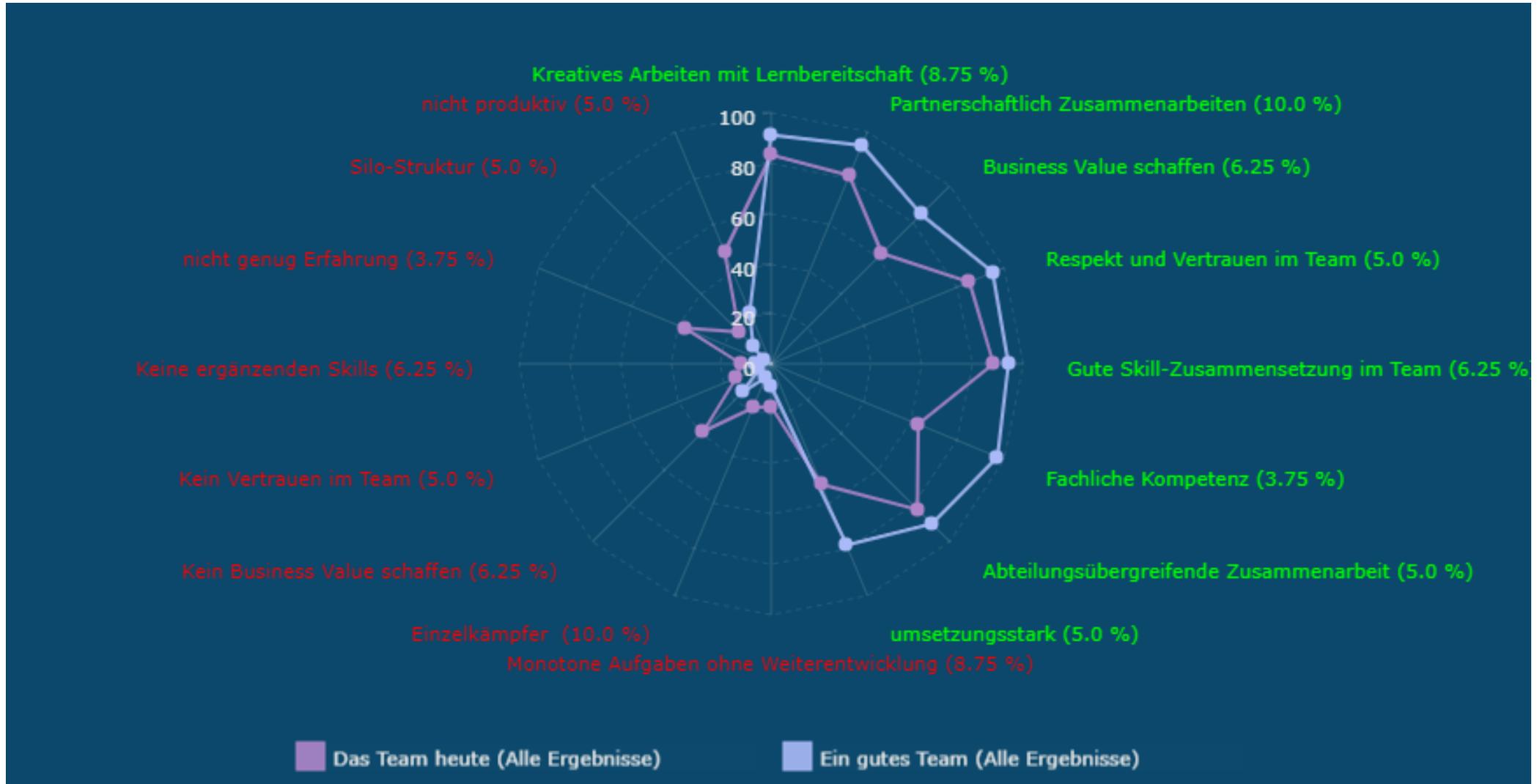
ähnlich
oder
verschieden?

innovativ

Abteilungsanalyse: Die Weltkugel macht die Positionierung der eigenen Organisation und Abteilung im Kontext der erfassten Beschreibungen deutlich



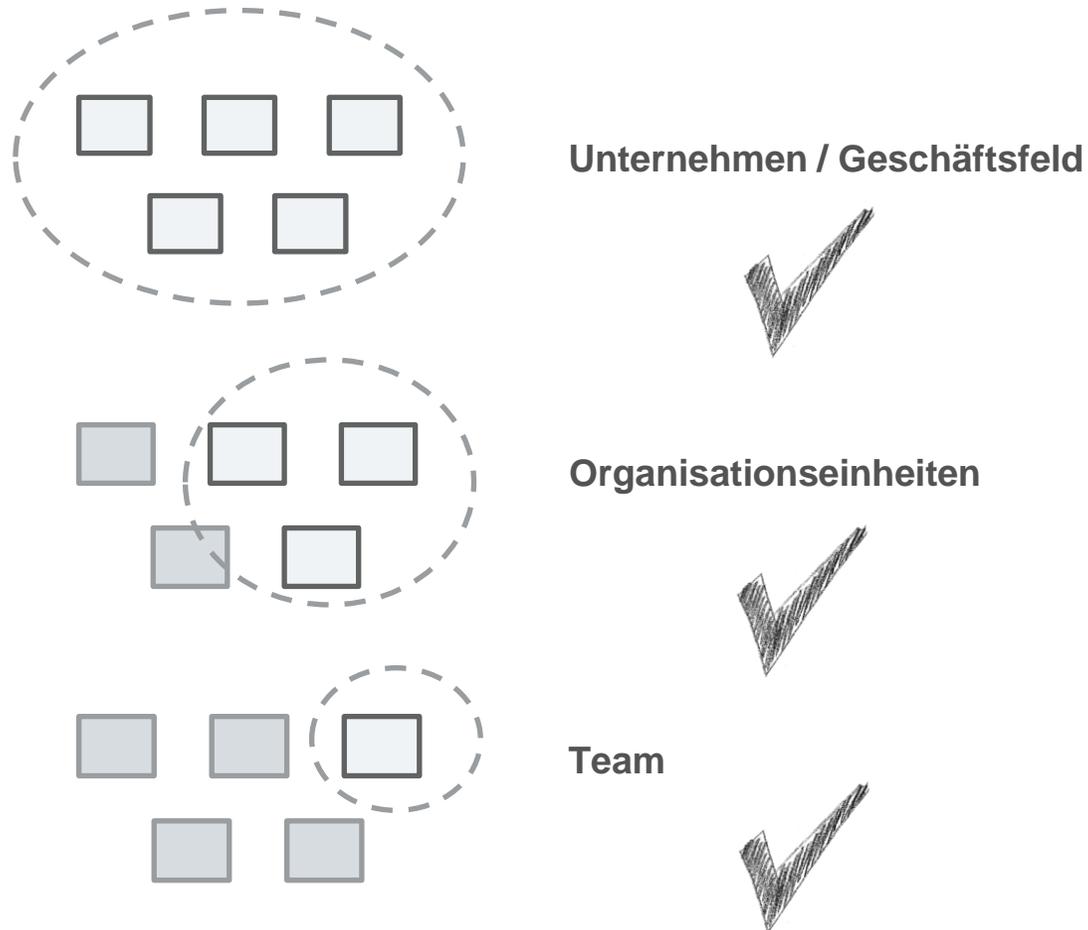
Teamanalyse: Differenzen zwischen den Objekten "Team heute" und "ein gutes Team" erlauben eine schnelle GAP-Analyse auf den "eigenen" Themen



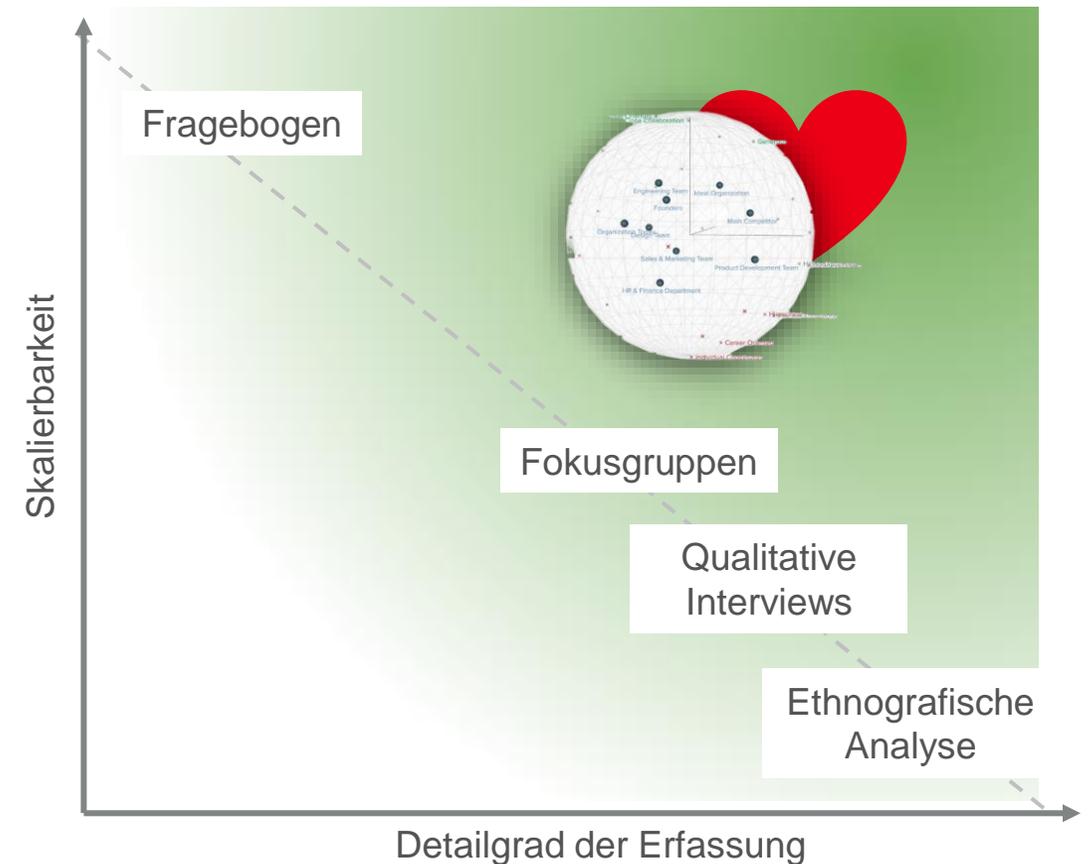
Der vorgestellte Ansatz erlaubt eine Anwendbarkeit auf verschiedenen Ebenen bei mit gutem Trade-off zwischen Skalierbarkeit und Detailgrad



Wo oder wen messen?



Wie detailliert erfassen?



Vielen Dank
Q&A