

# Warum man Kultur messen sollte und wie



## KPIs zur Messung der Unternehmenskultur

Die künftig verbindlichen European Sustainability Reporting Standards verlangen explizit Aussagen zur Unternehmenskultur. Mit gutem Grund, denn sie ist wesentlich für den Unternehmenserfolg. Aber wer seine Kultur entwickeln und steuern will, braucht Methoden der Wirksamkeitskontrolle. Wie können diese aussehen?

Text — Holger Wild

**W**enn Unternehmen künftig ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung nach den Regeln der European Sustainability Reporting Standards (ESRS) vornehmen müssen,<sup>1</sup> werden sie kaum umhinkommen, dabei auch ihre Unternehmenskultur zu behandeln. Besser gesagt, darzulegen, „wie sie ihre Unternehmenskultur begründen, entwickeln, fördern und bewerten“ (gemäß ESRS Angabepflicht G1-1, Absatz 9). Und das erfordert mehr, als die von dieser Angabepflicht explizit umfassten Punkte zunächst vermuten lassen, die sich fast ausschließlich auf Compliance-Themen beziehen. Was einerseits einen seltsam verkürzten Begriff von Unternehmenskultur verrät – bei dieser geht es ja um viel mehr als nur die Frage, ob der Verhaltenskodex eingehalten und wie mit Hinweisgebern umgegangen wird. Doch andererseits scheint hier schon die Erkenntnis durch, dass Compliance eben nicht nur eine Frage der Strategien zu ihrer Durchsetzung ist, sondern mindestens ebenso eine Frage der Compliance-Bereitschaft der Beschäftigten, sprich, ihrer individuellen und kollektiven Haltung gegenüber Regeln und Vorschriften – und damit auch der Unternehmenskultur. Genau deshalb ist es auch schlüssig, dass die ESRS die Berichterstattung über Unternehmenskultur im Bereich Governance verankern und nicht im Bereich Social, wie es heute üblich ist (wenn über Kultur überhaupt berichtet wird).

### Kultur ist wesentliches Nachhaltigkeitsthema

Doch auch weit über Compliance hinaus ist die Unternehmenskultur ein wesentlicher Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Sie wirkt positiv oder negativ auf die Leistungsbereitschaft, die Effizienz, die Mitarbeiterbindung, die Agilität, die Innovationskraft, die Veränderungsfähigkeit und zahlreiche weitere Parameter, die über das Wohl oder eben Wehe eines Unternehmens entscheiden. Diese Tatsache ist vielfach beschrieben, begründet und belegt, und sie wird inzwischen auch in den Vorstandsetagen berücksichtigt.<sup>2</sup> Damit ist die Kultur eines Unternehmens aber eben auch ein wesentliches Thema für dessen Nachhaltigkeit, nämlich in der Outside-in-Perspektive.

Diese finanzielle Wesentlichkeit von Unternehmenskultur ernst nehmend, sind Unternehmen spätestens ab dem Zeitpunkt, wenn sie nach den ESRS berichten müssen, gefordert, ihren Managementansatz für dieses wesentliche Nachhaltigkeitsthema darstellen und belegen zu müssen. Mit welchen Strategien, Prozessen und Instrumenten also „begründen, entwickeln, fördern und bewerten“ sie ihre Kultur? Und wie effektiv sind diese Mittel?

#### Im Vergleich: Inside-out-Perspektive

Aus der Inside-out-Perspektive verstehen viele Unternehmen ihre Kultur schon heute als wesentlich, wobei die Beschäftigten dabei oft als die – positiv oder negativ – „Betroffenen“ dieser Kultur erscheinen statt als deren eigentliche Träger. „Kultur“ ist in dieser Perspektive so etwas wie einer von mehreren Beiträgen zur Mitarbeiterzufriedenheit, auf vergleichbarer Ebene wie Arbeitsschutz, Arbeitszeit- und Vergütungsmodelle. Doch sie ist weit mehr als das.

<sup>1</sup> Gemäß Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) stufenweise Ausweitung der Berichtspflicht auf alle bisher nicht berichtspflichtigen großen Unternehmen ab Berichtsjahr 2025 sowie auf alle börsennotierte KMUs ab Berichtsjahr 2026.

<sup>2</sup> Siehe zuletzt etwa Rose Gailey, Ian Johnston, and Andrew LeSueur: „Aligning Culture with the Bottom Line“, Heidrick & Struggles, 2023, eine Studie unter 500 CEOs internationaler Unternehmen, von denen fast drei Viertel (71 %) die Unternehmenskultur den wichtigsten Faktor für das finanzielle Ergebnis der Firma nannten.



Es mag Unternehmen geben, denen es gelingt, glaubhaft zu machen, dass ihre Kultur für sie kein wesentliches Thema ist. Doch viele werden es nicht sein; und generell werden es Stakeholder zunehmend befremdlich finden, wenn ein Unternehmen keinen Managementansatz zur Entwicklung seiner Kultur vorweisen kann. Denn wie nachhaltig kann das Geschäftsmodell eines Unternehmens sein, das einen der wichtigsten Faktoren für finanziellen Erfolg ignorieren zu können glaubt?

Unternehmenskultur wird also, wenn nicht allein schon aus wohlverstandendem Eigeninteresse, so eben mit den Pflichten der ESRS zu einem Gegenstand der bewussten, zielgerichteten, zweckhaften Gestaltung. Das bedeutet, agieren nach Gutdünken, appellative Beschwörungen hehrer Werte und ansonsten Laissez-faire des gewohnten Mit- und Gegeneinanders im Unternehmen genügen nicht mehr. Und es genügen auch keine noch so wohlmeinenden und kreativen Formate zur Verbesserung der Kultur, wenn es für sie keine Wirksamkeitskontrolle gibt. Denn ein Managementansatz, der das ökonomische Prinzip der Kosten-Nutzen-Abwägung außer Acht ließe, wäre schlicht keiner.

Spätestens damit wird auch für die Unternehmenskultur die Frage virulent, ob und wie sie gemessen werden kann. Denn wer etwas steuern will – also dessen Bewegung beeinflussen –, sollte sowohl wissen, in welchem Zustand es sich vor dem steuernden Eingriff befindet, als auch nach dem steuernden Eingriff kontrollieren können, welche Wirkung dieser in welchem Ausmaß gezeitigt hat, wie er also die Bewegung verändert hat. Autofahren im Dunkeln ohne Licht und Tacho ist möglich, aber kein überzeugender Ansatz.

### Wie wird Kultur gemessen?

Eine Unternehmenskultur zu messen, bedeutet, sie in ihrem konkreten So-Sein zu verstehen. Denn nur auf dieser Basis können wirkungsvolle Maßnahmen, sie zu ändern, ergriffen werden. Es geht nicht darum, wie die Kultur bewertet wird (wie sie

wem „gefällt“), sondern darum, wie sie sich äußert, zeigt, beobachten lässt. Gemessen werden objektive Sachverhalte, die sich, einmal dingfest gemacht, auch als KPIs eignen, um eine Entwicklung im Zeitverlauf aufzeichnen zu können.

Ein Mess-Instrument, das in größeren Unternehmen heute als Standard gelten kann, ist die Mitarbeiterbefragung. Allerdings bezieht sich dabei oft nur ein Teil der Fragen auf Aspekte der Unternehmenskultur und dies dann häufig eher generisch oder nach Zuständen fragend als nach Verhaltensweisen. Es sind aber Verhaltensweisen und Einstellungen, die kulturelle Zustände als ihr Ergebnis hervorbringen, und wenn das Ziel eine Veränderung der Kultur ist, sollte schon die Messung direkt an den Faktoren ansetzen und nicht an deren Produkt. Vielmehr: an den beobachtbaren Faktoren, also am Verhalten. Einstellungen lassen sich zwar auch erfragen, aber hier kann jeder fundiert nur über sich selbst Auskunft geben; die Einstellungen anderer Personen bleiben letztlich Spekulation. (Natürlich ist „die Kultur“ auch ihrerseits ein Faktor für das Verhalten des Einzelnen, aber eben als Summe des Verhaltens und der vermuteten Einstellungen der anderen.) Und noch etwas spricht dafür, Kultur anhand von Verhaltensweisen zu messen: Denn es ist eben das Verhalten der Beschäftigten, das direkt oder indirekt die Leistungskraft eines Unternehmens und damit dessen finanzielles Ergebnis beeinflusst.

Selbstverständlich ist es möglich, dedizierte Mitarbeiterbefragungen zu konzipieren, die spezifisch die Unternehmenskultur und ihre Stärken und Schwächen messen (oder einzelne als kritisch identifizierte Aspekte), aber der Aufwand, damit alle Beschäftigten zu erreichen, doch verhältnismäßig hoch, zumal bei regelmäßiger Wiederholung zur Fortschrittmessung. Und offene Feedback-Formate, virtuelle Kummerkästen, Talkrunden mit dem CEO etc. sind zwar durchaus taugliche Instrumente zur Entwicklung der Unternehmenskultur, zu deren Messung aber ebenfalls nicht spezifisch genug.



## Es ist das Verhalten der Beschäftigten, das direkt oder indirekt die Leistungskraft eines Unternehmens und damit dessen finanzielles Ergebnis beeinflusst.

Gute Ergebnisse bei begrenztem Aufwand dagegen erzielen Befragungsformate, die sich nur an einen Teil der Belegschaft richten, der aber bestimmte Kriterien erfüllt, zum Beispiel einen repräsentativen Ausschnitt darstellt. Findet eine solche Erhebung im Rahmen eines Austausch- und Diskussionsformats statt, etwa eines Workshops, können an die Diagnose zudem gleich erste therapeutische Ansätze geknüpft werden, indem man die Teilnehmer Vorschläge zur Verbesserung diskutieren lässt.

Etwas umfassender sind Ansätze, die neben der Unternehmenskultur selbst zusätzlich die Instrumente in den Blick nehmen, mit denen diese Kultur in den Worten der ESRS „begründet, entwickelt und gefördert“ werden kann, also den Steuerungsinstrumenten. Zu klären – und zu berichten – ist, welche Instrumente das Unternehmen überhaupt in Anschlag bringt, welchen Reifegrad diese Instrumente haben, wie stark sie genutzt werden und wie wirksam sie sind. Tatsächlich ist die Datenlage zu den letzten beiden Punkten bei vielen Unternehmen nicht gerade üppig. Doch natürlich kann auch dies gemessen werden, die Wirksamkeit nämlich an den Veränderungen der Kultur, also der KPI-Werte, die sich im Zeitverlauf feststellen lassen.

### Ausrichtung an einer Zielkultur

Nicht notwendig, aber empfehlenswert ist es schließlich, die Messung des Ist-Zustandes der Unternehmenskultur von vornherein an einem angestrebten Zielzustand, nämlich an den Charakteristika einer Zielkultur auszurichten. Das lässt zum einen schon das Messen zu einem Teil des Gestaltens werden, weil so die Richtung vorgegeben und explizit kommuniziert wird, welche konkreten Verhaltensweisen die Kultur dieses Unternehmens auszeichnen sollen. Zum anderen lassen sich so direkt die Abstände messen, die bei den einzelnen Charakteristika zwischen Ist und Soll noch bestehen und die es zu schließen gilt. In Form von Unternehmenswerten sind solche Charakteristika der Zielkultur vielerorts auch bereits formuliert.

Die Erfüllungsgrade dieser Charakteristika – oder granularer der einzelnen Verhaltensweisen, welche sie konstituieren – könnten in diesem Ansatz dann als KPIs fungieren, und deren Zielwerte könnten absolute wie relative Form annehmen. So dass es sich im Nachhaltigkeitsbericht beispielsweise wie folgt lesen könnte: „Hinsichtlich unseres Unternehmenswerts ‚Leidenschaftlich‘ konnten wir im Berichtsjahr über alle zugeordneten Verhaltensweisen einen bereits sehr positiven durchschnittlichen Erfüllungsgrad von 6,9 von 10 erreichen. Unser Ziel ist es, diesen in den nächsten zwei Jahren auf mindestens 7,1 von 10 zu steigern. Bei unserem Unternehmenswert ‚Unternehmerisch‘ gelang es uns wie schon in den Vorjahren, die Erfüllungsgrade von drei von vier zugeordneten Verhaltensweisen weiter zu erhöhen. Unser Ziel ist hier eine Verbesserung bei jeder Verhaltensweise von mindestens 0,1 Punkten.“

Ein Unternehmen, das – aus welchen Gründen auch immer – keine übergreifende Zielkultur bestimmen und durchsetzen, sondern lediglich die bestehenden Verhältnisse im Sinne der jeweils aktuellen Bedürfnisse verbessern möchte, könnte die Ergebnisse der Messung seiner Ist-Kultur als KPIs nehmen, auf dieser Basis die zu erreichenden Verbesserungen definieren und entsprechend berichten.

### Fazit

Erinnern wir uns noch einmal an die Formulierung der ESRS Angabepflicht G1-1, Absatz 9: Gefordert sind Angaben über „die Art und Weise, wie das Unternehmen seine Unternehmenskultur begründet, entwickelt, fördert und bewertet“ (in der englischen Fassung: „establishes, develops, promotes and evaluates“). Wie es sie begründet: nämlich zum Beispiel durch Unternehmenswerte (bzw. den geplanten Prozess zu deren Definition). Wie es sie entwickelt und fördert: nämlich durch Maßnahmen zur Kommunikation und zur immer besseren Realisierung dieser Werte in der Unternehmenspraxis. Wie es sie bewertet: nämlich durch Methoden der Evaluation, wie weit diese Realisierung bereits gediehen ist und wo noch Verbesserungsbedarf besteht. Erst die Messung macht das Bild komplett. Es ist nur konsequent, dass sie künftig berichtspflichtig wird. ■



**Holger Wild**  
Director Change Management und Kommunikation

Holger Wild ist Director bei der Unternehmensberatung cetacea in München, die Unternehmen dabei unterstützt, ihre Kultur professionell zu entwickeln und zu steuern.