

WISSEN WAS WIRKT



Die Unternehmenskultur der GIZ

Unternehmensstrategische Evaluierung – Hauptbericht
Im Auftrag der GIZ durchgeführt von externen Evaluator*innen

Impressum

Als Bundesunternehmen unterstützt die GIZ die deutsche Bundesregierung bei der Erreichung ihrer Ziele in der Internationalen Zusammenarbeit für nachhaltige Entwicklung.

Als Stabsstelle Evaluierung der GIZ untersteht sie organisatorisch direkt dem Vorstand und ist vom operativen Geschäft getrennt. Diese Organisationsstruktur stärkt ihre Unabhängigkeit. Die Stabsstelle Evaluierung ist mandatiert, zur Entscheidungsfindung evidenzbasierte Ergebnisse und Empfehlungen zu generieren, einen glaubwürdigen Wirkungsnachweis zu erbringen und die Transparenz zu den Ergebnissen zu erhöhen.

Diese Evaluierung wurde im Auftrag der Stabsstelle Evaluierung von externen Evaluator*innen durchgeführt und der Evaluierungsbericht von externen Evaluator*innen verfasst. Er gibt ausschließlich deren Meinung und Wertung wieder. Die GIZ hat eine Stellungnahme zu den Ergebnissen und eine Management Response zu den Empfehlungen verfasst.

Evaluator*innen:

Dr. Felipe Isidor-Serrano, Prof. Dr. Rodrigo Isidor-Serrano, Mainlevel AG
Elisabeth Hoffmann, Julia Weinand, Como Consult GmbH

Autor*innen des Evaluierungsberichts:

Felipe Isidor-Serrano, Rodrigo Isidor-Serrano, Mainlevel AG
Julia Weinand, Como Consult GmbH

Consulting:

Mainlevel Consulting AG
Ludwig-Erhard-Straße 14
65760 Eschborn
info@mainlevel.de



Como Consult GmbH
Winterstr. 4-8
22765 Hamburg
T: +49 (0) 40 46 88 48-0
E: info@como-consult.de
I: www.como-consult.de

como/consult

Konzeption, Koordination und Management

GIZ Stabsstelle Evaluierung, Gruppe Unternehmensstrategische Evaluierung
Dr. Annette Backhaus, Gruppenleiterin
Franziska Krisch, Christoph Mairesse

evaluierung@giz.de
I www.giz.de/evaluierung
www.youtube.com/user/GIZonlineTV
http://www.facebook.com/gizprofile
https://twitter.com/giz_gmbh

Design/Layout etc.:

DITHO Design GmbH, Köln

Verantwortlich:

Albert Engel, GIZ, Leiter Stabsstelle Evaluierung

Druck und Vertrieb:

GIZ, Bonn

Herausgeberin:

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier, nach FSC-
Standards zertifiziert.

Sitz der Gesellschaft

Bonn und Eschborn

Bonn 2020

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 4460-0
F +49 228 4460 - 1766

Das vorliegende Dokument ist auf der GIZ-Website
als pdf-Download verfügbar unter
www.giz.de/evaluierung. Anfragen nach einer ge-
druckten Ausgabe richten Sie bitte an
evaluierung@giz.de

Inhalt

Stellungnahme.....	3
Management Response.....	5
Danksagung.....	10
Zusammenfassung	11
Evaluierungsgegenstand, -ziele und -fragen	18
1.1 Evaluierungsgegenstand.....	18
1.2 Evaluierungsziele und Nutzung der Evaluierungsergebnisse	18
1.3 Evaluierungsfragen	20
Literatur- und Portfolioüberblick	21
Methodisches Vorgehen	22
3.1 Einleitung.....	22
3.2 Evaluierungsansätze.....	22
3.3 Competing Values Framework.....	23
3.4 Theory of Planned Behaviour.....	24
3.5 Vorteile und Limitationen der ausgewählten Ansätze	24
3.6 Konkrete Umsetzung: Vier Erhebungsschritte der USE.....	25
3.7 Dokumentenanalyse	26
3.8 Qualitative Interviews mit Führungskräften.....	27
3.9 Erste Online-Befragung: Competing Values Framework	28
3.10 Fokusgruppendifkussionen.....	28
3.11 Diskussion in der IDA Community und Berücksichtigung der MEB.....	29
3.12 Zweite Online-Befragung: Theory of Planned Behaviour.....	30
Evaluierungsergebnisse.....	31
4.1 Überblick über die vier Kulturdimensionen	31
4.2 Zum besseren Verständnis der Ergebnisse.....	31
4.3 Allgemeine Ergebnisse	33
4.4 SOLL und IST in der Dimension Zusammenarbeit	38
4.5 SOLL und IST in der Dimension Konkurrenz.....	40

4.6 SOLL und IST in der Dimension Kreativität	42
4.7 SOLL und IST in der Dimension Kontrolle.....	44
4.8 Allgemeine Ergebnisse	47
4.9 Was hat Einfluss auf die Zusammenarbeit und was nicht?.....	49
4.10 Was hat Einfluss auf das Konkurrenzhandeln und was nicht?.....	56
4.11 Was hat Einfluss auf kreatives Handeln und was nicht?.....	62
4.12 Was hat Einfluss auf Kontrolle und was nicht?	66
4.13 Optionen in der Dimension Zusammenarbeit	73
Unterschiede zwischen Funktionsgruppen.....	73
Unterschiede zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Personalverantwortung	74
4.14 Optionen in der Dimension Konkurrenz.....	75
Unterschiede zwischen Funktionsgruppen.....	75
Unterschiede zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Personalverantwortung	77
Unterschiede zwischen Funktionsgruppen.....	78
Unterschiede zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Personalverantwortung	79
4.15 Optionen in der Dimension Kreativität	80
Unterschiede zwischen Funktionsgruppen.....	80
Unterschiede zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Personalverantwortung	82
4.16 Optionen in der Dimension Kontrolle.....	82
Unterschiede zwischen Funktionsgruppen.....	82
Unterschiede zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Personalverantwortung	84
Unterschiede zwischen Funktionsgruppen.....	85
Unterschiede zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Personalverantwortung	85
Einordnung der Ergebnisse und Handlungs-	87
empfehlungen	87
5.1 Beziehungen zwischen den Kulturdimensionen in der GIZ.....	87
5.2 Bewertung bzw. Einordnung der Diskrepanzen.....	88
5.3 Handlungsempfehlungen	88
Literatur	97
Anlagen	99

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ziele Evaluierung.....	19
Tabelle 2: Evaluierungsfragen.....	20
Tabelle 3: Zusammenfassung der wesentlichen Merkmale der vier Kulturtypen des CVF	23
Tabelle 4: Faktoren, die nach der TPB die Verhaltensabsicht bestimmen.....	24
Tabelle 5: Vorteile von CVF und TPB.....	25
Tabelle 6: Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung	26
Tabelle 7: Anzahl der Interviews pro Funktionsgruppe	27
Tabelle 8: Rücklauf der Online-Befragung 1.....	28
Tabelle 9: Fokusgruppendifkussionen	29
Tabelle 10: Rücklauf der Online-Befragung 2.....	30
Tabelle 11: Regionale Unterschiede zu IST- und SOLL-Werten (erste Online-Befragung).....	36
Tabelle 12: Unterschiede zwischen Funktionsgruppen zu IST- und SOLL-Werten (erste Online-Befragung)	37
Tabelle 13: Die wichtigsten Ergebnisse aus der ersten Online-Befragung zur Dimension Zusammenarbeit	38
Tabelle 14: Die wichtigsten Ergebnisse aus der ersten Online-Befragung zur Dimension Konkurrenz.....	41
Tabelle 15: Die wichtigsten Ergebnisse aus der ersten Online-Befragung zur Dimension Kreativität.....	43
Tabelle 16: Die wichtigsten Ergebnisse aus der ersten Online-Befragung zur Dimension Kontrolle.....	45
Tabelle 17: Zeitplan der Evaluierung.....	99
Tabelle 18: In die Evaluierung involvierte Personen.....	100

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Theoretische Evaluierungsansätze der USE	23
Abbildung 2: Erhebungsphasen der USE Unternehmenskultur	26
Abbildung 3: Gesamtergebnis der ersten Online-Befragung	33
Abbildung 4: Vergleich mit einer öffentlichen Verwaltung	34

Abbildung 5: Vergleich SOLL-Kultur Führungskräfte und andere Mitarbeitende	35
Abbildung 6: SOLL-Kultur aus den Dokumenten im Vergleich zu Interviews und Online-Befragung	35
Abbildung 7: Einflüsse der Verhaltensdeterminanten in allen Kulturdimensionen.....	47
Abbildung 8: Einflussfaktoren auf die Dimension Zusammenarbeit	50
Abbildung 9: Einflussfaktoren auf die Dimension Konkurrenz (intern)	57
Abbildung 10: Einflussfaktoren auf die Dimension Konkurrenz (intern)	61
Abbildung 11: Einflussfaktoren auf die Dimension Kreativität.....	62
Abbildung 12: Einflussfaktoren auf die Dimension Kontrolle (standardisierte Leitlinien)	67
Abbildung 13: Einflussfaktoren auf die Dimension Kontrolle (Regeln befolgen).....	70
Abbildung 14 Beziehung zwischen Kulturdimensionen	87
Abbildung 15: Das Führungskompetenzprofil von Cameron und Quinn (2011)	90
Abbildung 16: Veränderung von Verhaltensweisen durch Führungskräfte	91
Abbildung 17: Individuelle Wertedimensionen.....	96

Abkürzungsverzeichnis

AIZ	Akademie für Internationale Zusammenarbeit
AL	Abteilungsleiter*in
AMA	Auslandsmitarbeiter*in
APLAK	Asien, Pazifik, Lateinamerika, Karibik
ARGE	Arbeitsgemeinschaft
AV	Auftragsverantwortliche*r
BL	Bereichsleiter*in
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CVF	Competing Values Framework
DED	Deutscher Entwicklungsdienst
EH	Entwicklungshelfer*in
EMZ	Europa, Mittelmeer, Zentralasien
FGD	Fokusgruppendifkussionen
FK	Führungskraft
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH
GL	Gruppenleiter*in
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH
GVR	Gemeinsame Verfahrensreform
IDA	Integrierte Digitale Anwendungen
IKI	Internationalen Klimainitiative (IKI)
IMA	Inlandsmitarbeiter*in

InWent	Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH
IR	Inception Report
KuF	Kooperation und Führung
LD	Landesdirektor*in
MEB	Mitarbeiter- und Entwicklungshelferbefragung
NMA	Nationale Mitarbeiter*in
PMI	Projektmitarbeiter*in Inland
RG	Referenzgruppe
StS	Stabsstelle Evaluierung
StSL	Stabsstellenleiter*in
ToC	Theory of Change
TOR	Terms of Reference
TPB	Theory of Planned Behaviour
UBV	Unbefristeter Vertrag
USE	Unternehmensstrategische Evaluierung

Stellungnahme

Unternehmensstrategische Evaluierungen (USE) werden von der Stabsstelle Evaluierung nach Entscheidung des Vorstands in eigener Verantwortung konzipiert und durchgeführt. Sie adressieren die Entscheidungsbedarfe und Veränderungsprozesse des Unternehmens, die sowohl die Leistungserbringung als auch Unternehmensstrategien betreffen können. USE dienen der Unterstützung evidenzbasierter Entscheidungen, dem organisationalen Lernen sowie der Rechenschaftslegung. Die Nutzung der Evaluierungsergebnisse wird gefördert, indem das Erkenntnisinteresse, der Informationsbedarf und die Umsetzungskapazitäten beteiligter Akteure bei der Konzeption in den Mittelpunkt gestellt werden. Unter anderem erfolgt dies über Referenzgruppen, in denen zentrale Stakeholder den Evaluierungsprozess begleiten.

Die Stabsstelle Evaluierung der GIZ hat eine Arbeitsgemeinschaft (ARGE) aus der Mainlevel AG und der Como Consult GmbH im Juli 2018 mit der Durchführung einer Unternehmensstrategischen Evaluierung zum Thema „Die Unternehmenskultur der GIZ“ beauftragt.

Die Unternehmenskultur ist ein wichtiger Schlüssel zum Unternehmenserfolg und zur Mitarbeiterbindung. Sie umfasst die Grundgesamtheit gemeinsamer Werte und Normen, welche die Entscheidungen, das Handeln und Verhalten von Mitgliedern einer Organisation bestimmen oder prägen. In dieser USE wurde die Unternehmenskultur der GIZ erstmals umfassend analysiert. Die USE sollte Erkenntnisse liefern, um die Unternehmenskultur der GIZ besser zu verstehen und in ihrer Bedeutung für Veränderungsprozesse zu bewerten. Zusätzlich sollten Empfehlungen erarbeitet werden, inwieweit kulturgestaltende Maßnahmen einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der GIZ leisten könnten, und welche Ansatzpunkte es für solche Maßnahmen gibt.

Methodisch wurden in dieser USE zwei theoriegeleitete Ansätze aus der Psychologie und Soziologie verzahnt, die sich empirisch in zahlreichen Organisationen, Ländern und Kulturräumen bewährt haben und eine hohe wissenschaftliche Reputation genießen: das Competing Value Framework (CVF) und die Theory of Planned Behaviour (TPB). Für beide theoretischen Ansätze wurden jeweils qualitative und quantitative Erhebungen durchgeführt. Mittels des CVF wurde entlang der in der Unternehmenskulturforschung etablierten vier Dimensionen Zusammenarbeit, Konkurrenz, Kreativität und Kontrolle erfasst, welche kulturbezogenen Vorgaben die GIZ macht, wie ihre Mitarbeitenden die Unternehmenskultur wahrnehmen (IST-Kultur) und wie sie sich diese wünschen (SOLL-Kultur). Da die Kultur einer großen Zahl von Unternehmen und Institutionen mittels dieses Ansatzes untersucht wurde, konnten die Ergebnisse der GIZ mit deren Durchschnittswerten verglichen werden. Die TPB lieferte anschließend die theoretische Grundlage dafür, die Diskrepanzen zwischen wahrgenommener und gewünschter Kultur zu erklären. Um besser zu verstehen, warum sich die GIZ-Mitarbeitenden nicht entsprechend ihrer gewünschten Kultur verhalten, wurden die wesentlichen Einflussfaktoren auf das Verhalten von GIZ-Mitarbeitenden identifiziert. Abschließend wurden Handlungsoptionen und Empfehlungen evidenzbasiert abgeleitet.

Jede*r GIZ-Mitarbeitende im In- und Ausland sowie alle Entwicklungshelfer*innen erhielten die Gelegenheit, an zwei Online-Befragungen teilzunehmen. Die Teilnehmenden für Interviews mit Führungskräften sowie für insgesamt 30 Fokusgruppendifkussionen mit unterschiedlichen Funktionsgruppen im In- und Ausland wurden per Zufallsstichprobe ermittelt. So wurde sichergestellt, dass ein breites Spektrum an Perspektiven erfasst wird. Zusätzlich konnten sich interessierte Kolleg*innen an einer Diskussion in der IDA-Community zu dieser USE beteiligen.

Dank der wissenschaftlich fundierten Vorgehensweise und einer breiten Stakeholderbeteiligung hat diese USE sehr valide Ergebnisse geliefert. Aus Sicht der GIZ wurde die Evaluierung methodisch solide sowie flexibel und bedarfsgerecht durchgeführt. Bereits im Prozess weckten Zwischenergebnisse großes Interesse in unterschiedlichen Organisationseinheiten.

Der Bericht ist Produkt der beauftragten externen Gutachter*innen. Die Empfehlungen des Gutachterteams (siehe Kapitel 5), auf die in der folgenden Management Response eingegangen wird, beziehen sich auf die übergreifende GIZ-Unternehmenskultur. Gleichzeitig haben die Analysen im Rahmen dieser USE eine Vielzahl konkreter Ansatzpunkte für Einflussfaktoren auf das Verhalten von Mitgliedern unterschiedlicher Funktionsgruppen im In- und Ausland geliefert, aus denen die Gutachter*innen zahlreiche empirisch fundierte Handlungsoptionen entwickelt haben (s. Kapitel 4). Insbesondere Führungskräfte, denen nach den Ergebnissen der USE eine wichtige Rolle als Kulturgestalter zukommt, können hier Anregungen für unterschiedlichste Anwendungsfälle finden.

Management Response

Die folgende Management Response gibt Auskunft darüber, inwiefern das Management der GIZ die Empfehlungen des Gutachterteams teilt und wie deren Relevanz und Nützlichkeit eingeschätzt werden. Für die priorisierten Empfehlungen wird die Stabsstelle Evaluierung mit bereits im Verlauf der Evaluierung identifizierten kulturgestaltenden Organisationseinheiten und Prozessen (bspw. Personalbereich, Prozess Kooperation und Führung, Fokusprojekte der Unternehmensstrategie 2020-22) ein Verfahren zur Erarbeitung eines Umsetzungsplans koordinieren. Die Umsetzung der Maßnahmen wird von der Stabsstelle Evaluierung gemonitort.

Wesentliche Ergebnisse und deren Einordnung durch das Gutachterteam

- Die in der USE erfasste Unternehmenskultur der GIZ weist über Funktionsgruppen und Standorte hinweg große Ähnlichkeiten auf.
- Mitarbeitende der GIZ wünschen sich niedrigere Ausprägungen der Kulturdimensionen Kontrolle und Konkurrenz und höhere Ausprägungen bei Zusammenarbeit und Kreativität.
 - Die Gutachter*innen weisen darauf hin, dass es nicht die eine überlegene Kulturausprägung („One size fits all“-Kultur) gibt und per se keine Kulturdimension besser oder schlechter bzw. wichtiger oder unwichtiger als eine andere ist.
 - Die Abweichungen zwischen SOLL und IST in allen vier Kulturdimensionen sind nach Einschätzung des Gutachterteams für ein großes internationales Unternehmen wie die GIZ nicht ungewöhnlich.
 - Aus den Diskrepanzen zwischen den SOLL- und IST-Werten in den Dimensionen Zusammenarbeit und Konkurrenz leitet das Gutachterteam keinen unmittelbaren Handlungsbedarf ab, empfiehlt jedoch, den Wünschen der Mitarbeitenden nach mehr Zusammenarbeit und weniger Konkurrenz grundsätzlich Rechnung zu tragen. Handlungsoptionen dafür finden sich in Kapitel 4.4.
- Die Wahrnehmungen der IST-Kultur in der GIZ sind vergleichbar mit einer öffentlichen Institution¹. Obwohl sich Mitarbeitende eine niedrigere Ausprägung in der Dimension Kontrolle wünschen, zeigen die USE-Ergebnisse auch, dass sich Mitarbeitende mit der GIZ als Bundesunternehmen identifizieren und die Rechenschaftspflichten grundsätzlich akzeptieren.
 - Einen dringenden Handlungsbedarf sieht das Gutachterteam hier daher nicht.
- Bei Kreativität liegt die IST-Kultur der GIZ gemäß den USE-Ergebnissen leicht über den Durchschnittswerten von 1000 nach derselben Methode untersuchten Unternehmen. In der vom Unternehmen in Dokumenten vorgegebenen SOLL-Kultur ist Kreativität hingegen stark unterrepräsentiert; beispielsweise in den Onboarding-Unterlagen findet Kreativität kaum Erwähnung.
 - Da die GIZ sich in einem sich stetig verändernden und sehr kompetitiven Umfeld bewegt, erscheinen Maßnahmen zur Erhöhung des IST-Wertes in dieser Kulturdimension dem Gutachterteam für zukünftige Anpassungen und Veränderungen sinnvoll, da Kreativität als wichtige Voraussetzung für Veränderungsbereitschaft gesehen wird.
- Das Verhalten der meisten GIZ Mitarbeitenden wird wesentlich von ihrer persönlichen Einstellung geprägt. Ebenfalls wichtig ist die wahrgenommene Verhaltenskontrolle, d.h. die Einschätzung der Mitarbeitenden, ob ihnen für das gewünschte Verhalten die erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen zur Verfügung stehen. Die subjektive Norm, also die Meinung von für sie wichtigen Menschen, hat im Gesamtergebnis hingegen nur einen geringen Einfluss auf das Verhalten der GIZ-Mitarbeitenden.

¹ In den empirischen Erhebungen von Cameron & Quinn wird lediglich von Public Administration gesprochen. Eine weitere Ausdifferenzierung findet nicht statt.

- Führungskräfte sind wichtige Change Agents und beeinflussen alle Verhaltensdeterminanten der GIZ-Mitarbeitenden.
 - Nach Einschätzung des Gutachterteams können Führungskräfte die Unternehmenskultur am besten gestalten, indem sie das gewünschte Verhalten vorleben und ihren Mitarbeitenden die erforderlichen Fähigkeiten und Ressourcen zur Verfügung stellen.
- Bis auf wenige Ausnahmen wirken sich in der GIZ viel diskutierte Themen wie die Befristungsproblematik und eine hohe Arbeitsbelastung nicht negativ auf die Bereitschaft der Mitarbeitenden aus, sich gemäß der gewünschten SOLL-Kultur zu verhalten.
 - Das Gutachterteam weist darauf hin, dass diese in Interviews und Fokusgruppendifkussionen häufig als problematisch genannten Faktoren andere negative Folgen haben können, die in dieser USE nicht untersucht wurden.

Die Richtung, in welche die Unternehmenskultur der GIZ gestaltet werden sollte, leitet sich im Wesentlichen aus den Herausforderungen ab, die das Unternehmen künftig bewältigen muss. Generell sollten Umsetzungsmaßnahmen mit dem Blick darauf konzipiert werden, welche Veränderungsprozesse für die GIZ mittelfristig zu erwarten sind. Da die Handlungsempfehlungen auf verschiedenen Ebenen liegen, müssen Entscheidungen darüber getroffen werden, (1) welche Ausprägung der IST-Kultur in der jeweiligen Dimension grundsätzlich angestrebt werden soll, und (2) was auf der Ebene der konkreten Maßnahmen beachtet werden muss, um Veränderungsprozesse kultursensibel durchzuführen.

Empfehlungen

Handlungsempfehlung 1: Fokus auf Maßnahmen in der Dimension Kreativität, die auf Veränderungen der Unternehmenskultur abzielen

Um anstehende Transformationsvorhaben und Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten, bedarf es einer Unternehmenskultur, die Veränderungen grundsätzlich positiv gegenübersteht. In der empirischen Forschung hat sich gezeigt, dass Unternehmen, die eine hohe Ausprägung in der Dimension Kreativität aufweisen, Veränderungen am offensten gegenüberstehen und notwendige Anpassungen leichter bewerkstelligen können.

Die Handlungsempfehlung wird angenommen. Kreativität wird als Voraussetzung dafür gesehen, dass Veränderung gelingen kann. Die GIZ will die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden stärken, um zukunftsfähig zu sein. Mitarbeitende sollen Veränderungsprozesse mitgestalten. Dazu müssen Kompetenzen aufgebaut, Risikobereitschaft erhöht und die Möglichkeiten zur Übernahme von Verantwortung erweitert werden. Entsprechende Maßnahmen sollten darauf ausgerichtet werden, das Erleben der IST-Kultur in der Kulturdimension Kreativität der gewünschten SOLL-Kultur anzunähern und so den Gap zwischen IST und SOLL zu verringern. Die gewünschte SOLL Kultur voll zu erreichen ist dabei nicht notwendigerweise Ziel der Maßnahmen.

Handlungsempfehlung 2: Führungskräfte in ihrer Rolle als Förder*in von Kreativität und Träger*in kultureller Veränderung unterstützen und in die Pflicht nehmen

Um die Organisationskultur von Unternehmen wie der GIZ in eine gewünschte Richtung zu ändern, muss an den Verhaltensweisen im Unternehmen angesetzt werden. Wie die Ergebnisse der zweiten Online-Befragung zeigen, haben insbesondere die Führungskräfte in der GIZ dabei eine exponierte Rolle. Sie können das gewünschte Verhalten vorleben und dadurch ständig sichtbar machen.

Die Handlungsempfehlung wird grundsätzlich angenommen. Führungskräfte müssen Verantwortung dafür übernehmen, die Mitarbeitenden der GIZ dazu zu befähigen, kreativer zu arbeiten. Generell muss geklärt werden, ob die Führungskräfte im Unternehmen in der Lage sind, diese Rolle zu übernehmen, oder wie sie dazu befähigt werden können. Dazu sollen die Auswahlverfahren für Führungskräfte überprüft, die notwendigen Kompetenzen konkret beschrieben und zur Erfassung operationalisiert werden.

Handlungsempfehlung 3: Kommunikation der Diskrepanzen in den vier Kulturdimensionen und Hervorheben der Wichtigkeit der Dimension Kreativität für zukünftige Veränderungsprozesse

Transparenz und Offenheit sind Grundpfeiler für die Akzeptanz von Veränderungen im Unternehmen, und Akzeptanz ist eine Voraussetzung für zukünftige Verhaltensänderungen. Die ARGE empfiehlt, die Ergebnisse dieser USE breitenwirksam und wirkungsvoll zu kommunizieren.

Die Empfehlung wird angenommen. Die Verbreitung der USE-Ergebnisse sowie die Herstellung von Akzeptanz für die priorisierten Empfehlungen ist wichtig. Dazu müssen sie über geeignete Kanäle und mit der richtigen Formulierung / Aussage kommuniziert werden. Dabei ist zu beachten, dass das Wort „Kulturwandel“ potenziell negativ besetzt ist und in der Formulierung von Maßnahmen zur Umsetzung der Empfehlungen nicht benutzt werden sollte. Botschaften wie „Wir greifen die Wünsche der Mitarbeitenden auf, um zukunftsfähig zu werden“; sind sinnvoller als „Wir müssen unsere Kultur ändern...“.

Handlungsempfehlung 4: Identifikation von Geschichten (stories) zur Veranschaulichung der gewünschten Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur wird am besten durch Geschichten vermittelt und illustriert. Das heißt, die Werte, die gewünschten Orientierungen und Verhaltensprinzipien, die die neue Organisationskultur charakterisieren sollen, werden in der Regel durch Geschichten klarer kommuniziert als in irgendeiner anderen Form und bleiben so besser im Gedächtnis verankert.

Die Empfehlung wird angenommen. Es sollten authentische positive Geschichten zur Illustration der gewünschten IST-Kultur identifiziert, aufbereitet und im Unternehmen kommuniziert werden. Hierbei ist es wichtig, in eine offene Dialogarena zu treten und die Kommunikation nicht nur über das Intranet zu präsentieren. Fragen der Mitarbeitenden, Ziele des Unternehmens und aus den USE-Ergebnissen abzuleitende Maßnahmen sollen offen diskutiert werden.

Handlungsempfehlung 5: Entwicklung einer Veränderungsarchitektur

Die ARGE empfiehlt die Formulierung eines klaren Ziels für den kulturverändernden Prozess und darauf basierend die Entwicklung einer Veränderungsarchitektur. Dabei sollte die Veränderungsarchitektur den Beteiligten Klarheit schaffen über die Zielsetzung und den dort hinführenden Prozess. Sie sollte zudem den Verantwortlichen die Steuerung des Prozesses mit all seinen Elementen ermöglichen.

Die folgenden Handlungsempfehlungen sollten Teil dieser Veränderungsarchitektur sein. Da die Gutachter*innen diesen Elementen jedoch besondere Bedeutung beimessen, sind sie im Folgenden als Handlungsempfehlung formuliert:

- **Handlungsempfehlung 5a: Entwicklung einer strategischen Action Agenda**

Die ARGE empfiehlt als Teil der Veränderungsarchitektur, eine strategische Action Agenda zu entwickeln, die die wichtigsten Aktionen und Verhaltensweisen beschreibt, die im Rahmen der Veränderungsprozesse durchgeführt werden sollen.

- **Handlungsempfehlung 5b: Identifikation von Quick Wins**

Auch wenn ein langfristiger Kulturwandel nur mit strategischen Maßnahmen möglich sein wird, zeigen viele wissenschaftliche Studien, dass so genannte Quick Wins elementar für die Motivation sind, Veränderungsprozesse und einen Kulturwandel überhaupt zu beginnen. Die ARGE empfiehlt daher, Maßnahmen zu identifizieren, die sofort umgesetzt werden können und nicht allzu viele Ressourcen beanspruchen.

- **Handlungsempfehlung 5c: An laufende kulturbildende Initiativen anknüpfen**

Diese Anknüpfung sollte in zwei Richtungen gehen: einerseits sollten die Ergebnisse der USE in bestehende Initiativen einfließen. Andererseits sollten die schon laufenden kulturrelevanten Initiativen den kulturverändernden Prozess hin zu mehr Kreativität informieren; im besten Fall können Schnittmengen identifiziert und Prozesse miteinander integriert werden.

Die Empfehlung wird grundsätzlich angenommen. Sie muss im Rahmen der Umsetzungsplanung allerdings noch weiter konkretisiert werden.

Handlungsempfehlung 6: Beachtung des kulturellen Fit bei Personalauswahlentscheidung

*Zusätzlich zu den obigen Handlungsempfehlungen, welche primär die bestehende Belegschaft adressieren, kann ein Kulturwandel auch durch externe Impulse verstärkt werden. Hierunter fällt z.B. die Einstellung neuer Mitarbeiter*innen. In der Literatur wird häufig vom „Hiring for Culture Fit“ gesprochen, wenn man bei Personalauswahlentscheidungen die kulturelle Passung der/des Bewerberin/Bewerbers und des Unternehmens in den Vordergrund rückt. Zu beachten ist hier, dass die GIZ nicht nach einem supplementären Fit (Ähnlichkeit der/des Bewerberin/Bewerbers mit bestehenden GIZ Mitarbeitenden), sondern nach einem komplementären Fit streben sollte.*

Die Empfehlung wird mit Einschränkungen angenommen. Standardisierte psychologische Tests zur Ermittlung des cultural fit wurden in der GIZ vor vielen Jahren angewandt und wieder abgeschafft. Neue Tests einzuführen ist aufwändig (Auswahl/Gestaltung der Tests, Mitbestimmung BR). Die Gutachter*innen weisen darauf hin, dass valide Tests verfügbar sind, die sich empirisch bewährt haben. Die Referenzgruppe votiert jedoch eher dafür, den cultural fit der Bewerber*innen über die Auswahlgespräche (insb. die Gespräche mit den Psycholog*innen) zu erfassen. Ebenso sollte das STEP Verfahren zur Auswahl der Führungskräfte ab Band 6 mit Blick auf den cultural fit und die Verantwortung der Führungskräfte weiterentwickelt werden. Die genaue Ausgestaltung muss im Rahmen der Umsetzungsplanung weiter diskutiert werden.

Evaluierungsbericht

Felipe Isidor-Serrano, Rodrigo Isidor-Serrano, Mainlevel AG
Julia Weinand, Como Consult GmbH

como/consult



Danksagung

Das Gutachterteam und die Stabsstelle Evaluierung bedanken sich bei allen Interviewpartner*innen, Teilnehmer*innen der beiden Online-Befragungen, Mitgliedern der Fokusgruppendifkussionen, Diskutanten in der IDA-Community und den an der Evaluierung beteiligten Organisationseinheiten für die tatkräftige und wertvolle Unterstützung dieser unternehmensstrategischen Evaluierung der Unternehmenskultur der GIZ. Vielen Dank auch an die Mitglieder der Referenzgruppe und den Vorstand der GIZ für eine Begleitung in kritischer Sympathie. Die Stabsstelle Evaluierung dankt dem Gutachterteam von Mainlevel AG und Como Consult GmbH für die gute Zusammenarbeit und den großen Einsatz.

Die Unternehmenskultur der GIZ

Zusammenfassung



Evaluierungsgegenstand & -ziele

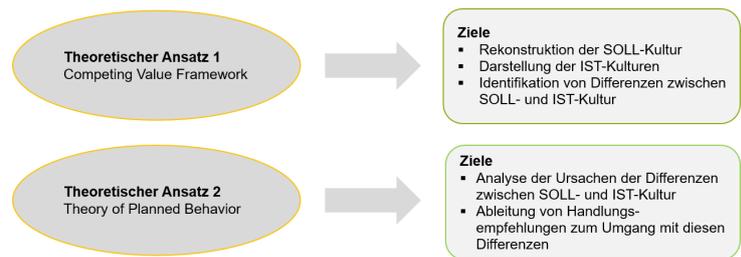
Diese Unternehmensstrategische Evaluierung (USE) hat die Unternehmenskultur der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH zum Gegenstand. Schon seit den 1960er Jahren wird in der wissenschaftlichen Forschung, in der Wirtschaft und dem öffentlichen Sektor über die Bedeutung und den Einfluss von Unternehmens- und Organisationskultur für den langfristigen Erfolg von Unternehmen diskutiert. Die Unternehmenskultur kann als die Gesamtheit aus SOLL- und IST-Kulturen des Unternehmens verstanden werden. Die SOLL-Kulturen umfassen zum einen die „kulturbildenden Vorgaben des Unternehmens“, die etwa in unternehmensstrategischen Dokumenten – wie der Vision und Mission oder in Leitlinien und Strategien – zum Ausdruck kommen. Daneben gibt es in der GIZ zahlreiche weitere Werte und Normen, die in den Leitlinien für Mitarbeitende und Führungskräfte sowie in Dokumenten, Leitfäden und nicht zuletzt den Arbeitsverträgen festgeschrieben sind. Zum anderen umfassen die SOLL-Kulturen die gewünschten Kultur(en) aus Sicht der Mitarbeitenden, d.h. wie die Unternehmenskultur aus Sicht der Mitarbeitenden sein sollte.

Die USE soll Erkenntnisse liefern, die dazu dienen, die Unternehmenskultur der GIZ besser zu verstehen und in ihrer Bedeutung für Veränderungsprozesse zu bewerten. Zusätzlich sollen Empfehlungen erarbeitet werden, die der GIZ Orientierung darüber geben, in welchen Bereichen und mit welchen Maßnahmen die erkannten Differenzen zwischen den SOLL- und IST-Kulturen reduziert werden können. Die Ziele der USE lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Ziel 1	Die SOLL-Kultur der GIZ ist rekonstruiert.
Ziel 2	Wesentliche Aspekte der verschiedenen IST-Kulturen der GIZ sind dargestellt.
Ziel 3	Differenzen zwischen der SOLL- und IST-Kultur der GIZ sind identifiziert.
Ziel 4	Die SOLL-/IST-Differenzen sind hinsichtlich möglicher Konflikte und ihrer Relevanz für die Performance der GIZ und der Umsetzung von Veränderungsprozessen bewertet.
Ziel 5	Handlungsempfehlungen zum Umgang mit den SOLL-IST-Differenzen sind abgeleitet.

Methodisches Vorgehen

Für die Zwecke dieser USE wurden zwei theoriegeleitete Ansätze, die sich empirisch in zahlreichen Organisationen, Ländern und Kulturräumen bewährt haben und eine hohe wissenschaftliche Reputation genießen, in einem Evaluierungsdesign verzahnt: das Competing Value Framework (CVF) von Cameron & Quinn und die Theory of Planned Behaviour (TPB) von Ajzen.



CVF: Kein Ansatz wurde bisher so umfassend in der Erfassung einer Organisationskultur angewendet wie der Ansatz der CVF. Er beruht auf der Annahme, dass Werte nicht beliebig kombinierbar sind und die Präferenz eines Werts zur Vernachlässigung oder gar Ablehnung anderer Werte führt. Intensive Forschungen führten zu der Erkenntnis, dass es vier Werte gibt, die in Organisationen vorrangig Ausdruck finden und die an vier Kulturtypen gekoppelt werden können: Zusammenarbeit (Clan-Kultur), Kreativität (Adhocracy), Konkurrenz (Markt-Kultur) und Kontrolle (Hierarchie-Kultur). Mithilfe des CVF konnte dargestellt werden, welchem Kulturtyp sich die Mitarbeitenden der GIZ zuordnen und in welcher der Dimensionen sie sich eine Veränderung

gegenüber der wahrgenommenen Unternehmenskultur wünschen.

TPB: Die TPB hat sich in den letzten Jahrzehnten als der dominierende Rahmen etabliert, Verhalten in unternehmensweiten (Reform-)Prozessen zu erklären und vorherzusagen. Mithilfe dieser Theorie konnten die wesentlichen Einflussfaktoren auf das Verhalten von GIZ-Mitarbeitenden identifiziert und Handlungsempfehlungen evidenzbasiert abgeleitet werden.

In dieser USE wurde eine robuste wissenschaftliche Vorgehensweise bei der Datenerhebung verfolgt, mit qualitativen (17 Interviews und 30 Fokusgruppensitzungen weltweit) und quantitativen Methoden (zwei Online-Befragungen - Vollerhebungen). Die USE nutzte folgende Methodentriangulation:

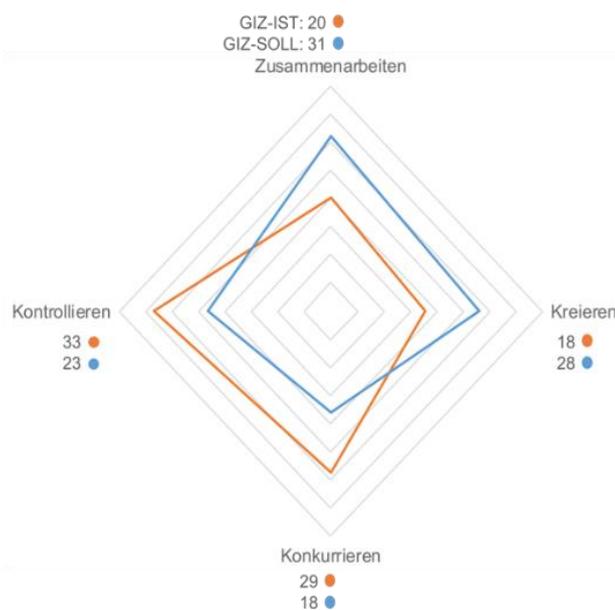
Gesammelte Daten	Methode der Datenerhebung/Stichproben	Methode der Datenauswertung
Informationen über die SOLL-Kultur	Dokumentenanalyse, kriterienbasierte Auswahl	Qualitative und quantitative Auswertung entlang der Kulturwerte des CVF
Wahrnehmung der SOLL- und IST-Kultur durch Führungskräfte	Qualitative Interviews mit ausgewählten GIZ-Führungskräften anhand des CVF	Qualitative Auswertung entlang der Kulturwerte des CVF
Wahrnehmung der SOLL- und IST-Kultur durch Mitarbeitende und EH	Quantitative Onlinebefragung, Vollerhebung	Quantitative Auswertung entlang der Kulturwerte des CVF
Informationen über die Ursachen der Differenzen zwischen SOLL- und IST-Kultur	Fokusgruppen mit ausgewählten Mitarbeitenden an unterschiedlichen Standorten anhand der TPB	Qualitative Auswertung entlang der Konstrukte der TPB Identifikation von Items für zweite Onlinebefragung (mit der TPB)
Informationen über die Absicht der Mitarbeitenden und EH, im Sinne der SOLL-Kultur zu handeln	Quantitative Onlinebefragung anhand der TPB, Vollerhebung	Quantitative Auswertung entlang der Konstrukte der TPB und der in den FGD identifizierten Hypothesen

Ergebnisse

Im Folgenden sind nur ausgewählte Ergebnisse vorgestellt.

Teil A: Was kennzeichnet die GIZ-Kultur und ihre Akteure?

In Teil A wird beschrieben, wie sich die Kulturen der GIZ darstellen, wo die Differenzen zwischen SOLL- und IST-Kultur liegen und wie das Verhaltensmuster der Mitarbeitenden der GIZ grundsätzlich geprägt ist. Bei Teil A handelt es sich daher um eine Zustandsbeschreibung: In allen vier Kulturdimensionen gibt es mittelstarke bis starke Diskrepanzen zwischen der SOLL- und IST-Kultur.



Mitarbeitende der GIZ wünschen sich niedrigere Ausprägungen der Kulturdimensionen Kontrolle und Konkurrenz und höhere Ausprägungen bei Zusammenarbeit und Kreativität.

Die Wahrnehmungen der IST-Kultur in der GIZ sind vergleichbar mit den IST-Ausprägungen einer öffentlichen Verwaltung. Gleichzeitig gibt es eine hohe Akzeptanz der GIZ als Bundesunternehmen und den damit verbundenen Rahmenbedingungen, eine hohe Identifikation mit der GIZ und einen ausgeprägten Wunsch, die Reputation der GIZ zu erhöhen.

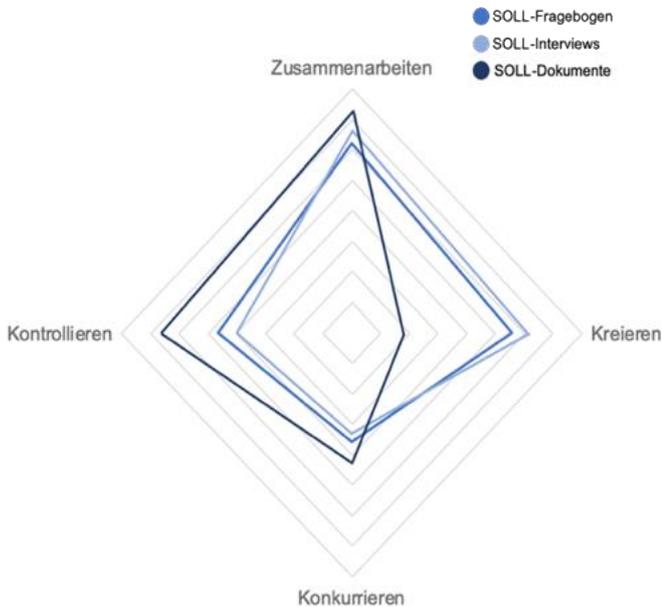
Die Führungskräfte und Mitarbeitende nehmen die SOLL- und IST-Kultur der GIZ sehr ähnlich wahr.

Die in den unternehmensstrategischen Dokumenten abgebildete SOLL-Kultur der GIZ unterscheidet sich teilweise stark von der SOLL-Wahrnehmung der Mitarbeitenden und Führungskräfte.

Im Vergleich dieser SOLL-Kulturen zeigt sich ein ähnliches Bild bei den Kulturdimensionen Zusammenarbeit und Konkurrenz. Jedoch unterscheidet sich die SOLL-Kultur aus den Dokumenten in den Dimensionen Kreati-

vität (unterbewertet) und Kontrolle (überbewertet) deutlich.

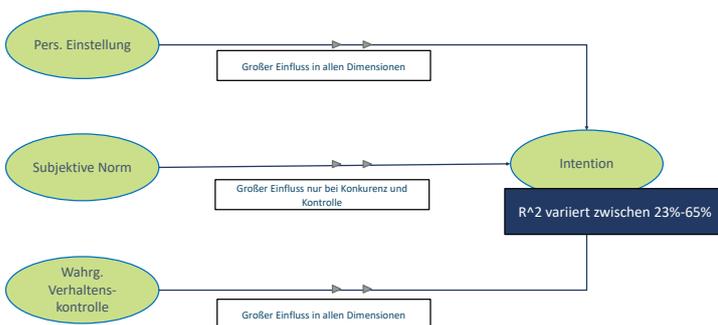
Es gibt insgesamt nur leichte Unterschiede bei der Wahrnehmung der SOLL- und IST-Kultur der GIZ zwischen den einzelnen Funktionsgruppen und zwischen Regionen.



Teil B: Was beeinflusst das Verhalten von GIZ Mitarbeitenden und was nicht?

Allgemein

Das Verhalten der meisten GIZ Mitarbeitenden wird vor allem dadurch geprägt, ob sie positive Konsequenzen durch ihr Handeln erwarten (persönliche Einstellung) und dadurch, ob sich die Mitarbeitenden befähigt fühlen (wahrgenommene Verhaltenskontrolle).



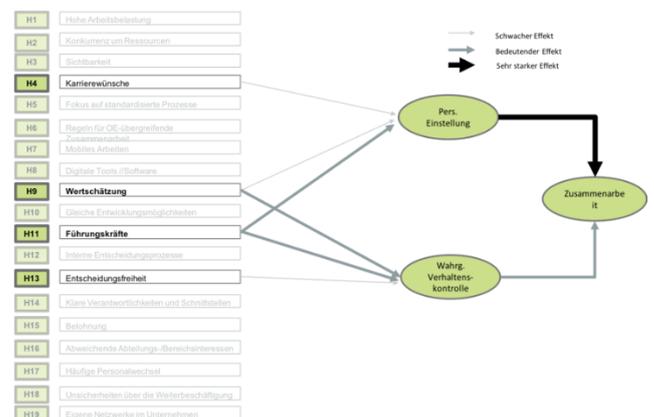
Die subjektive Norm, also die Wahrnehmung der GIZ-Mitarbeitenden, inwieweit die Meinungen von für sie wichtigen Menschen ihr Verhalten beeinflusst, spielt im Gesamtergebnis für das Verhalten von GIZ-Mitarbeitenden eine untergeordnete Rolle. Das Bestimmtheitsmaß (R^2) in der zweiten Online-Befragung variiert für das gesamte Modell zwischen 23% und 65%, d.h. allein mithilfe der TPB kann bis zu 65% des Verhaltens in der GIZ erklärt werden.

- Persönliche Einstellung („ich profitiere davon“): Entscheidungen zwischen verschiedenen Handlungsalternativen basieren zum einen auf der Erwartung, dass das Verhalten eine individuelle Konsequenz hat und zum anderen auf der subjektiven Bewertung dieser Konsequenz.
- Subjektive Norm („die Meinung von anderen ist mir wichtig“): die subjektiv wahrgenommenen sozialen Konsequenzen des Verhaltens. Es geht zum einen darum, wie andere, wichtige Menschen das betreffende Verhalten sehen (soziale Normen (und zum anderen um die Bereitschaft, dem Wunsch dieser anderen Personen nachzukommen).
- Wahrgenommene Verhaltenskontrolle („Ich fühle mich befähigt“): Leichtigkeit, mit der das Verhalten nach Überzeugung des Betreffenden durchführbar ist. Sie stellt die Meinung einer Person dar, wie leicht bzw. schwierig die Ausführung des Verhaltens wahrscheinlich sein wird.

Die Unsicherheit über eine Weiterbeschäftigung (z.B. befristete Verträge) und die wahrgenommene Notwendigkeit, im Unternehmen sichtbar sein zu müssen, haben bis auf wenige Ausnahmen kaum einen Einfluss auf das Verhalten, eine Veränderung der Diskrepanz zwischen der SOLL- und IST-Kultur herbeizuführen. Führungskräfte haben einen starken Einfluss auf die Unternehmenskultur und beeinflussen alle Verhaltensdeterminanten eines GIZ-Mitarbeitenden. Auch eine hohe Arbeitsbelastung hat bis auf wenige Ausnahmen keine Auswirkungen auf das Verhalten, eine Veränderung der Diskrepanz zwischen der SOLL- und IST-Kultur herbeizuführen.

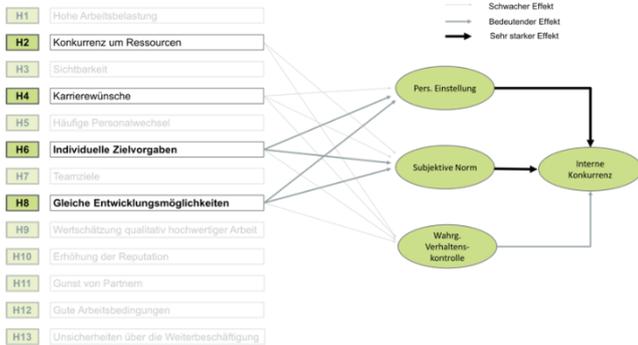
Zusammenarbeit

Insgesamt betrachtet haben Führungskräfte, Wertschätzung, Entscheidungsfreiheit und Karrierewünsche den größten Einfluss auf die Zusammenarbeit in der GIZ. Sie wirken vor allem über persönliche Einstellung und wahrgenommene Verhaltenskontrolle.



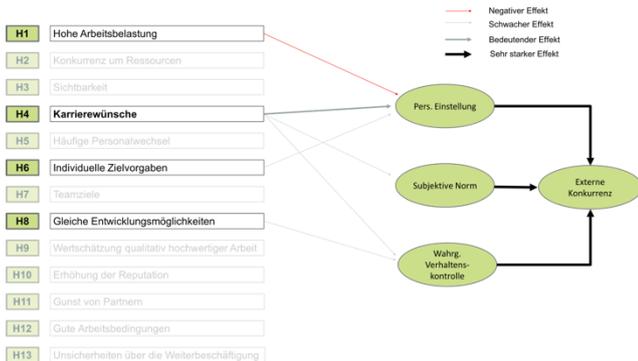
Interne Konkurrenz

Am stärksten fördern individuelle Zielvorgaben und gleiche Entwicklungsmöglichkeiten internes Konkurrenzverhalten. Beide wirken über die persönliche Einstellung und die subjektive Norm, die in dieser Dimension auch die wichtigsten Verhaltensdeterminanten sind.



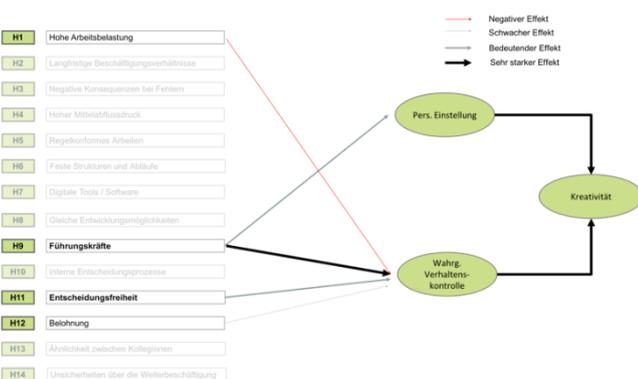
Externe Konkurrenz

Am stärksten fördern Karrierewünsche externes Konkurrenzverhalten; sie wirken über alle drei Verhaltensdeterminanten, am wirksamsten über die persönliche Einstellung.



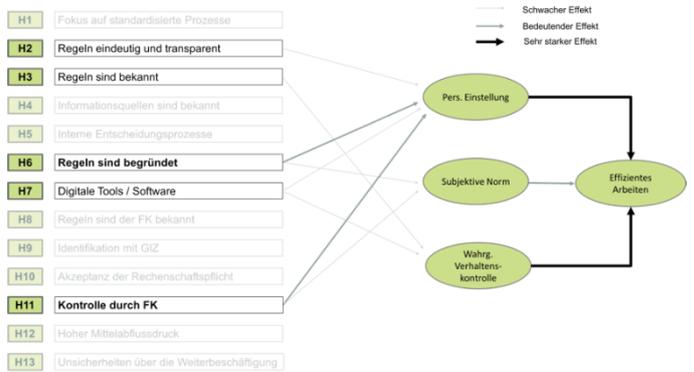
Kreativität

Den stärksten Einfluss auf kreatives Handeln haben Führungskräfte und der Grad der eigenen Entscheidungsfreiheit; sie wirken vor allem über die persönliche Einstellung und wahrgenommene Verhaltenskontrolle.



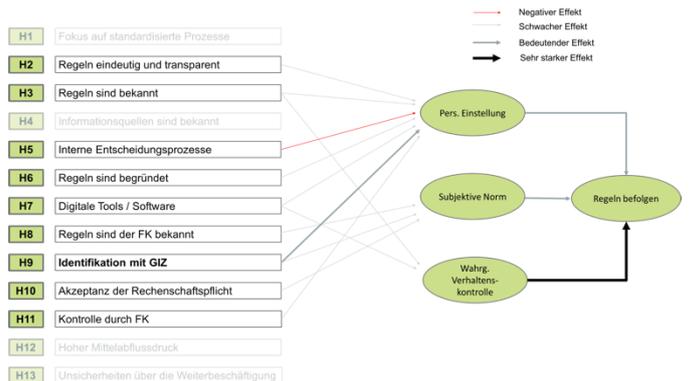
Nutzung standardisierter Leitlinien (Kontrolle)

Begründete Regeln und die Kontrolle einzelner Arbeitsschritte durch die Führungskraft beeinflussen die Nutzung standardisierter Leitlinien am stärksten, in beiden Fällen maßgeblich über die persönliche Einstellung.



Befolgung von Regeln (Kontrolle)

Die Identifikation mit der GIZ hat, vermittelt über die persönliche Einstellung, im Gesamtergebnis den stärksten Einfluss darauf, ob Mitarbeitende die Intention entwickeln, Regeln zu befolgen.



Teil C: Welche Optionen hat die GIZ?

Im Folgenden sind die Optionen der GIZ zur Verringerung der Diskrepanzen zwischen SOLL- und IST-Kultur aufgezeigt. Das Auflisten dieser Optionen bedeutet nicht, dass es in der GIZ bisher noch keine diesbezüglichen Maßnahmen gibt. An dieser Stelle unterbreitet die ARGE auch noch keine Handlungsempfehlungen. Aufgrund der Heterogenität der ermittelten Ergebnisse in den jeweiligen Funktionsgruppen und der Bedeutung von Führungskräften in der GIZ werden Optionen aufgelistet, die das Potenzial haben, die Diskrepanzen zwischen SOLL und IST zum einen in den jeweiligen Funktionsgruppen und zum anderen bei Mitarbeitenden mit Personalverantwortung zu verringern.

Zusammenarbeit

Das Verhalten wird geprägt durch persönliche Einstellung und wahrgenommene Verhaltenskontrolle.

AMA, IMA und NMA	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Entscheidungsfreiheit geben • Führungskräfte könnten Zusammenarbeit mehr einfordern
PMI	<ul style="list-style-type: none"> • Stärker mobiles Arbeiten fördern • Führungskräfte könnten Zusammenarbeit mehr einfordern
EH	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte könnten Zusammenarbeit mehr einfordern (auch subjektive Norm)
MA mit Personalverantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Entscheidungsfreiheit geben • Führungskräfte könnten Zusammenarbeit mehr einfordern • Bereitstellung von digitalen Tools

Interne und externe Konkurrenz

Das Verhalten in Bezug auf die interne Konkurrenz wird geprägt durch persönliche Einstellung und subjektive Norm. Das Verhalten in Bezug auf die externe Konkurrenz wird noch zusätzlich durch die wahrgenommene Verhaltenskontrolle beeinflusst.

AMA	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Wertschätzung hinsichtlich der bereitgestellten Leistung (→ weniger Konkurrenzverhalten)
IMA, NMA	<ul style="list-style-type: none"> • Gleiche Entwicklungschancen schaffen (→ mehr Konkurrenzverhalten)
PMI	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Ziele vorgeben • Maßnahmen, die die Reputation der GIZ erhöhen (→mehr Konkurrenzverhalten)
EH	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen, die die Reputation der GIZ erhöhen (→mehr Konkurrenzverhalten) • Maßnahmen, die es EH erleichtern, die Gunst der Partner zu gewinnen (→mehr Konkurrenzverhalten)
MA mit Personalverantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Ziele vorgeben • Gleiche Entwicklungschancen schaffen (→mehr Konkurrenzverhalten)

Kreativität

Das Verhalten wird geprägt durch persönliche Einstellung und wahrgenommene Verhaltenskontrolle.

AMA, NMA	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Entscheidungsfreiheit geben • Führungskräfte könnten kreatives Arbeiten mehr einfordern
IMA, PMI	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte könnten Zusammenarbeit mehr einfordern
EH	<ul style="list-style-type: none"> • Belohnung in Aussicht stellen • Digitale Tools bereitstellen
MA mit Personalverantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Entscheidungsfreiheit geben • Führungskräfte könnten kreatives Arbeiten mehr einfordern

Nutzung standardisierter Leitlinien (Kontrolle)

Das Verhalten wird geprägt durch persönliche Einstellung, subjektive Norm und wahrgenommene Verhaltenskontrolle.

AMA, NMA	<ul style="list-style-type: none"> • Eindeutigere und transparentere Formulierung der Regeln
NMA	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen, die die Identifikation mit der GIZ als Bundesunternehmen erhöhen
IMA	<ul style="list-style-type: none"> • Digitale Tools bereitstellen
PMI	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen, die die Akzeptanz der Rechenschaftspflicht erhöhen
EH	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Begründung der Regeln • Überblick über die wesentlichen Informationsquellen • Führungskräfte könnten dies mehr einfordern • Maßnahmen, die Identifikation mit der GIZ erhöhen
MA mit Personalverantwortung	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Begründung der Regeln • Führungskräfte könnten dies mehr einfordern

Regeln befolgen (Kontrolle)

Das Verhalten wird geprägt durch persönliche Einstellung, subjektive Norm und wahrgenommene Verhaltenskontrolle.

AMA, NMA, IMA, PMI und EH	<ul style="list-style-type: none">• Überblick über die wesentlichen Informationsquellen• Maßnahmen, die die Akzeptanz der Rechenschaftspflicht erhöhen
MA mit Personalverantwortung	<ul style="list-style-type: none">• Überblick über die wesentlichen Informationsquellen• Maßnahmen, die die Identifikation mit der GIZ erhöhen

Einordnung der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Grundsätzlich gilt: es gibt nicht die eine überlegene Kulturausprägung („One size fits all“-Kultur). Keine Kulturdimension ist besser oder schlechter oder unwichtiger als eine andere. Es gilt Stärken und Schwächen zu erkennen und ins Bewusstsein zu rufen.

Die Ergebnisse zeigen mittelstarke bis starke Abweichungen in allen vier Kulturdimensionen. Diese Abweichungen sind nicht ungewöhnlich – insbesondere für große und multinationale Unternehmen – und lassen sich angesichts des besonderen Umfelds der GIZ sehr gut erklären und einordnen. Diese Ergebnisse bestätigen bisherige wissenschaftliche Erkenntnisse: gemäß dem empirischen Forschungsstand tendieren reifere Unternehmen wie die GIZ zu stärkeren Ausprägungen in den Dimensionen Kontrolle und Konkurrenz (Cameron & Quinn, 2011).

Die überdurchschnittlich hohen IST-Werte der GIZ bei Kontrolle lassen sich zudem durch die Rechenschaftspflichten eines Bundesunternehmens erklären. Obwohl sich Mitarbeitende eine niedrigere Ausprägung in dieser Dimension wünschen, zeigen die Ergebnisse der zweiten Online-Befragung, dass sich Mitarbeitende mit der GIZ identifizieren und die Rechenschaftspflichten grundsätzlich akzeptieren. Einen dringenden Handlungsbedarf sieht das Evaluierungsteam hier daher nicht.

Die starke Diskrepanz zwischen den SOLL- und IST-Werten in den Dimensionen Zusammenarbeit und Konkurrenz kann mit Blick auf die Ergebnisse anderer Unternehmen eingeordnet werden. Ein Vergleich mit Durchschnittswerten von 1000 Unternehmen zeigt, dass sich die IST-Werte der GIZ in den Bereichen Zusammenarbeit und Konkurrenz auf einem sehr ähnlichen hohen Niveau befinden. Auf Basis dieser Ergebnisse resultiert zwar kein unmittelbarer Handlungsbedarf, aber den Wünschen der Mitarbeitenden sollte grundsätzlich

Rechnung getragen werden. Optionen dafür finden sich im Ergebniskapitel Teil C.

Bei Kreativität weist die GIZ im Vergleich mit den Durchschnittswerten von 1000 Unternehmen sogar leicht höhere Werte auf. Da die GIZ sich aber in einem sich stetig verändernden und sehr kompetitiven Umfeld bewegt, scheinen Maßnahmen zur Erhöhung des IST-Wertes in dieser Dimension für zukünftige Anpassungen und Veränderungen sinnvoll.

- ☑ **Handlungsempfehlung 1: Fokus auf Maßnahmen in der Dimension Kreativität, die auf Veränderungen der Unternehmenskultur abzielen:** Um anstehende Transformationsvorhaben und Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten, bedarf es einer Unternehmenskultur, die Veränderungen grundsätzlich positiv gegenübersteht. In der empirischen Forschung hat sich gezeigt, dass Unternehmen, die eine hohe Ausprägung in der Dimension Kreativität aufweisen, Veränderungen am offensten gegenüberstehen und notwendige Anpassungen leichter bewerkstelligen können.
- ☑ **Handlungsempfehlung 2: Führungskräfte in ihrer Rolle als Förder*in von Kreativität und Träger*in kultureller Veränderung unterstützen und in die Pflicht nehmen:** Um die Organisationskultur von Unternehmen wie der GIZ in eine gewünschte Richtung zu ändern, muss an den Verhaltensweisen im Unternehmen angesetzt werden. Wie die Ergebnisse der zweiten Online-Befragung zeigen, haben insbesondere die Führungskräfte in der GIZ dabei eine exponierte Rolle. Sie können das gewünschte Verhalten vorleben und dadurch ständig sichtbar machen.
- ☑ **Handlungsempfehlung 3: Kommunikation der Diskrepanzen in den vier Kulturdimensionen und Hervorheben der Wichtigkeit der Dimension Kreativität für zukünftige Veränderungsprozesse:** Transparenz und Offenheit sind Grundpfeiler für die Akzeptanz von Veränderungen im Unternehmen, und Akzeptanz ist eine Voraussetzung für zukünftige Verhaltensänderungen. Die ARGE empfiehlt, die Ergebnisse dieser USE breitenwirksam und wirkungsvoll zu kommunizieren.
- ☑ **Handlungsempfehlung 4: Identifikation von Geschichten (stories) zur Veranschaulichung der gewünschten Unternehmenskultur:** Die Unternehmenskultur wird am besten durch Geschichten vermittelt und illustriert. Das heißt, die Werte, die gewünschten Orientierungen und Verhaltensprinzipien, die die neue Organisationskultur charakterisieren sollen, werden in der Regel durch Geschichten klarer kommuniziert als in irgendeiner anderen Form und

bleiben so besser im Gedächtnis verankert.

- ☑ **Handlungsempfehlung 5: Entwicklung einer Veränderungsarchitektur:** Die ARGE empfiehlt die Formulierung eines klaren Ziels für den kulturverändernden Prozess und darauf basierend die Entwicklung einer Veränderungsarchitektur. Dabei sollte die Veränderungsarchitektur den Beteiligten Klarheit schaffen über die Zielsetzung und den dort hinführenden Prozess. Sie sollte zudem den Verantwortlichen die Steuerung des Prozesses mit all seinen Elementen ermöglichen.

Die folgenden Handlungsempfehlungen sollten Teil dieser Veränderungsarchitektur sein. Da die Gutachter*innen diesen Elementen jedoch besondere Bedeutung beimessen, sind sie im Folgenden als Handlungsempfehlung formuliert

- ☑ **Handlungsempfehlung 5a: Entwicklung einer strategischen Action Agenda:** Die ARGE empfiehlt als Teil der Veränderungsarchitektur, eine strategische Action Agenda zu entwickeln, die die wichtigsten Aktionen und Verhaltensweisen beschreibt, die im Rahmen der Veränderungsprozesse durchgeführt werden sollen.
- ☑ **Handlungsempfehlung 5b: Identifikation von Quick Wins:** Auch wenn ein langfristiger Kulturwandel nur mit strategischen Maßnahmen möglich sein wird, zeigen viele wissenschaftliche Studien, dass so genannte Quick Wins elementar für die Motivation sind, Veränderungsprozesse und einen Kulturwandel überhaupt zu beginnen.

Die ARGE empfiehlt daher, Maßnahmen zu identifizieren, die sofort umgesetzt werden können und nicht allzu viele Ressourcen beanspruchen.

- ☑ **Handlungsempfehlung 5c: An laufende kulturbildende Initiativen anknüpfen:** Diese Anknüpfung sollte in zwei Richtungen gehen: einerseits sollten die Ergebnisse der USE in bestehende Initiativen einfließen. Andererseits sollten die schon laufenden kulturrelevanten Initiativen den kulturverändernden Prozess hin zu mehr Kreativität informieren; im besten Fall können Schnittmengen identifiziert und Prozesse miteinander integriert werden.
- ☑ **Handlungsempfehlung 6: Beachtung des kulturellen Fit bei Personalauswahlentscheidung:** Zusätzlich zu den obigen Handlungsempfehlungen, welche primär die bestehende Belegschaft adressieren, kann ein Kulturwandel auch durch externe Impulse verstärkt werden. Hierunter fällt z.B. die Einstellung neuer Mitarbeiter*innen. In der Literatur wird häufig vom „Hiring for Culture Fit“ gesprochen, wenn man bei Personalauswahlentscheidungen die kulturelle Passung der/des Bewerberin/Bewerbers und des Unternehmens in den Vordergrund rückt. Zu beachten ist hier, dass die GIZ nicht nach einem supplementären Fit (Ähnlichkeit der/des Bewerberin/Bewerbers mit bestehenden GIZ Mitarbeitenden), sondern nach einem komplementären Fit streben sollte.

Evaluierungsgegenstand, -ziele und -fragen

1.1 Evaluierungsgegenstand

Diese Unternehmensstrategische Evaluierung (USE) hat die Unternehmenskultur der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH zum Gegenstand. Schon seit den 1960er Jahren wird in der wissenschaftlichen Forschung, in der Wirtschaft und dem öffentlichen Sektor über die Bedeutung und den Einfluss von Unternehmens- bzw. Organisationskultur² diskutiert. Dabei wird der Begriff Unternehmenskultur unterschiedlich bestimmt.

Das Verständnis von Unternehmenskultur, das aus den Terms of Reference (TOR) dieser Evaluierung hervorgeht, fasst viele der Aspekte, die in unterschiedlichen Definitionen genannt werden, zusammen: Demnach „[kann] Unternehmenskultur verstanden werden als Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen, Einstellungen und Gewohnheiten, welche die Entscheidungen, das Handeln und Verhalten von Mitgliedern der Organisation bestimmen oder prägen“ (GIZ 2018: 3). Edgar Schein, einer der Begründer der Organisationspsychologie und Organisationsentwicklung, betont darüber hinaus, dass die Organisationskultur gemeinsam erlernt wird, wenn sich eine Gruppe an die Herausforderungen ihres Umfeldes anpasst und nach innen integriert. Sie ist das Ergebnis einer gemeinsamen Lernerfahrung im Umgang mit Problemen und wird als solche an neue Mitglieder der Organisation weitergegeben (vgl. Schein 1985: 25).

Weiter kann die Unternehmenskultur als die Gesamtheit aus SOLL- und IST-Kulturen³ des Unternehmens verstanden werden. Die SOLL-Kulturen umfassen zum einen die „kulturbildenden Vorgaben des Unternehmens“ (GIZ 2018: 3), die etwa in unternehmensstrategischen Dokumenten – wie der Vision und Mission oder in Leitlinien und Strategien – zum Ausdruck kommen. Daneben gibt es in der GIZ zahlreiche weitere Werte und Normen, die in den Leitlinien für Mitarbeitende und Führungskräfte sowie in Dokumenten, Leitfäden und nicht zuletzt den Arbeitsverträgen festgeschrieben sind. Zum anderen umfassen die SOLL-Kulturen die gewünschte(n) Kultur(en) aus Sicht der Mitarbeitenden, d.h. wie sich Mitarbeitende die Kultur des Unternehmens wünschen. Demgegenüber bezeichnet der Begriff IST-Kultur den Umgang mit diesen Vorgaben bzw. die tatsächlich im Unternehmen gelebte(n) Kultur(en). Die SOLL- und IST-Kulturen beeinflussen sich wechselseitig, wobei beide nicht notwendiger Weise deckungsgleich sind. Vielmehr wird der/die Einzelne in seinem/ihrer Handeln auch von seinen/ihren persönlichen Einstellungen und seiner/ihrer Werteorientierung geleitet.⁴ Die persönlichen Werte werden außerdem vom kulturellen Kontext, in dem eine Person lebt und arbeitet, geprägt. Damit wird ein Geflecht von Wechselwirkungen deutlich, in dem sich einerseits SOLL- und IST-Kultur reziprok aufeinander auswirken, und andererseits die Personen und die sie „umgebende“ Kultur sich gegenseitig beeinflussen. Der Evaluierungsgegenstand beschränkt sich nicht auf einzelne Personen, Hierarchieebenen oder Standorte, sondern betrifft das gesamte Unternehmen.

1.2 Evaluierungsziele und Nutzung der Evaluierungsergebnisse

In der oben erwähnten wissenschaftlichen und praxisbezogenen Debatte um Unternehmenskultur wird davon ausgegangen, dass der Erfolg der Organisation in einem Zusammenhang mit ihrer Kultur steht und entsprechend – über eine Modifikation der Organisationskultur – beeinflusst werden kann. Im Rahmen dieser USE

² Die Begriffe *Organisationskultur* und *Unternehmenskultur* werden im Folgenden synonym verwendet.

³ In Organisationen finden sich häufig mehrere SOLL- und IST-Kulturen. Wenn im Folgenden aus sprachlichen Gründen von SOLL- und IST-Kultur im Singular gesprochen wird, beinhaltet dieser Begriff auch zeitgleich mögliche andere existierenden SOLL- und IST-Kulturen.

⁴ Vgl. Scheins 3-Ebenen-Kulturmodell. Dabei wird davon ausgegangen, dass die sichtbaren Handlungen Ausdruck der nicht-sichtbaren Einstellungen und Werteorientierungen sind. Letztere sind schwerer zu verändern als die offenkundigen Handlungen (vgl. Schein 1985).

wurde die Organisationskultur als Erfolgsfaktor, insbesondere mit Blick auf ihre Förderlichkeit für Veränderungsprozesse, untersucht.

Die GIZ und ihre Vorgängerorganisationen haben seit den 1990er Jahren zahlreiche, teilweise tiefgreifende Veränderungen erfahren. Dabei ging es etwa um die Fragen, wie dezentral die GIZ organisiert sein soll und wie eine Markt- und Kundenorientierung mit normativen entwicklungspolitischen Haltungen einhergehen kann. Nach der Fusion des Deutschen Entwicklungsdienstes (DED), der Internationalen Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (InWent) und der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH im Jahr 2011 folgten weitere Veränderungsprozesse wie etwa bauhaus15 oder Digital Leadership, von denen sich einige noch in der Umsetzung befinden.

Wie bei allen Veränderungsprozessen sind auch in den oben genannten Projekten Reibungen an verschiedenen Stellen entstanden. Einerseits durch Folge- und Nebenwirkungen dieser und andererseits, weil nicht von allen die jeweiligen Veränderungsbedarfe und getroffenen Entscheidungen geteilt wurden.

Interviews mit Führungskräften der GIZ ließen die Vermutung zu, dass einige dieser Verstimmungen bis jetzt fortwirken. Weiter wurde vereinzelt angenommen, SOLL- und IST-Kultur seien in einem Ungleichgewicht⁵ und das könne sich negativ auf die Veränderungsfähigkeit des Unternehmens auswirken. Die Mitarbeiter- und Entwicklungshelferbefragung (MEB) 2019 hingegen zeigt eine substantielle Verbesserung zum Jahr 2016 hinsichtlich der Frage zur Unternehmenskultur auf⁶.

Gleichermaßen bestand die Hypothese, die Vorgaben und Vorstellungen, die die SOLL-Kultur ausmachen, differierten und es existierten damit auch mehrere SOLL-Kulturen. Diese Vermutungen wurden von dem Wunsch der Führungsebene flankiert, eine größere Harmonie zwischen den Vorstellungen der Mitarbeitenden und den Vorgaben der Führungsebene herzustellen, um Reibungsverluste und mögliche Konfliktfelder zu verringern. Vor diesem Hintergrund hat der Vorstand der GIZ diese USE beauftragt. Sie soll Erkenntnisse liefern, die dazu dienen, die Unternehmenskultur der GIZ besser zu verstehen und in ihrer Bedeutung für Veränderungsprozesse zu bewerten. Die Ziele der USE lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Tabelle 1: Ziele Evaluierung

Ziel 1	Die SOLL-Kultur der GIZ ist rekonstruiert.
Ziel 2	Wesentliche Aspekte der verschiedenen IST-Kulturen der GIZ sind dargestellt.
Ziel 3	Differenzen zwischen der SOLL- und IST-Kultur der GIZ sind identifiziert.
Ziel 4	Die SOLL-/IST-Differenzen sind hinsichtlich möglicher Konflikte und ihrer Relevanz für die Performance der GIZ und der Umsetzung von Veränderungsprozessen bewertet.
Ziel 5	Handlungsempfehlungen zum Umgang mit den SOLL-IST-Differenzen sind abgeleitet.

Zielgruppe der USE Unternehmenskultur sind alle GIZ-Mitarbeitenden und Entwicklungshelfer*innen (EH)⁷. Ein tiefes Verständnis der GIZ Unternehmenskultur ist insbesondere für Führungskräfte der GIZ wichtig. Es erlaubt ihnen, bei Führungsentscheidungen die Unternehmenskultur als Erfolgsgröße mitzudenken und Entscheidungen so zu treffen, dass sie im Lichte der Unternehmenskultur umsetzbar sind.

Weitere Stakeholder der Evaluierung sind der Vorstand der GIZ (als Auftraggeber) sowie die Referenzgruppe (RG) und die Stabsstelle Evaluierung (StS). Letztere beraten den Vorstand inhaltlich bzw. methodisch; die StS begleitete das Evaluierungsteam darüber hinaus operativ. Durchgeführt wurde die USE Unternehmenskultur von einer Arbeitsgemeinschaft (ARGE) der Beratungsfirmen *Mainlevel Consulting AG* und *Como Consult GmbH*.

⁵ Auch eine Studie zur Kooperations- und Konfliktkultur in der GIZ, die 2015 durchgeführt wurde, kam zu dem Ergebnis, dass SOLL- und IST-Kultur voneinander abweichen. So habe die GIZ zum damaligen Zeitpunkt eine „Exzellenzkultur“, die sich in Richtung einer „Entwicklungskultur“ bewegen sollte, um besser mit den Vorgaben in unternehmensstrategischen Dokumenten einherzugehen. (vgl. Abeler 2015: 41)

⁶ Item: Insgesamt bin ich mit der Unternehmenskultur der GIZ zufrieden. Ø 2,7 in 2019 und 2,9 in 2016

⁷ Aus Einfachheitsgründen werden Entwicklungshelfer*innen und GIZ Mitarbeitende im Folgenden gemeinsam als Mitarbeitende der GIZ bezeichnet.

1.3 Evaluierungsfragen

Entsprechend der oben erläuterten Evaluierungsziele und des Erkenntnisinteresses untersuchte diese USE in erster Linie die Differenzen zwischen SOLL- und IST-Kultur der GIZ und bewertete sie bezüglich ihrer Bedeutung für den Erfolg von Veränderungsprozessen im Unternehmen. Um diese Kernfrage zu beantworten, waren verschiedene Analyseschritte erforderlich. Alle Evaluierungsfragen können in die drei Themen 1) SOLL- und 2) IST-Kultur sowie 3) Vergleich zwischen SOLL- und IST-Kultur gegliedert werden. Die Evaluierungsfragen aus der Leistungsbeschreibung (vgl. GIZ 2018: 7f) wurden dafür vom Evaluierungsteam entsprechend der Evaluierungsziele und des methodischen Vorgehens (s. Kap. 4) angepasst. Sie werden im Folgenden aufgelistet.

Tabelle 2: Evaluierungsfragen

Themen	Evaluierungsfragen der USE Unternehmenskultur
SOLL-Kultur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wie sieht die SOLL-Kultur der GIZ aus? <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Welche sind die kulturbildenden Werte, die vom Unternehmen in strategischen <u>Dokumenten oder Leitlinien</u> vorgegeben werden? 1.2. Welche kulturbildenden Werte vertritt die <u>GIZ-Führungsebene</u>? 1.3. Welche SOLL-Kultur nehmen die <u>GIZ-Mitarbeitenden</u> und <u>EH</u> wahr? 1.4. Inwiefern sind die von der GIZ vorgegebenen Werte und Normen dazu geeignet, die Visionen und Strategien der GIZ zu unterstützen? 2. Inwieweit gibt es Differenzen und Zielkonflikte zwischen und innerhalb den/der kulturbildenden Vorgaben in Dokumenten (1.1.), der Wahrnehmung der SOLL-Kultur durch die GIZ-Führungsebene (1.2.) und der Wahrnehmung durch GIZ-Mitarbeitende (1.3.)?
	<ol style="list-style-type: none"> 3. Wie sehen die IST-Kulturen der GIZ aus? <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Welche Werte, Normen, Erwartungen und Einstellungen leiten das Handeln der GIZ-Mitarbeitenden? 3.2. Wie nimmt die GIZ-Führungsebene die IST-Kulturen wahr? 4. Inwieweit gibt es Differenzen und Zielkonflikte zwischen und innerhalb der von den GIZ-Mitarbeitenden gelebten IST-Kulturen und der Wahrnehmung der IST-Kulturen durch die GIZ-Führungsebene? 5. Inwieweit bestehen Unterschiede zwischen den erkannten IST-Kulturen der GIZ?
Vergleich SOLL*- und IST-Kultur *SOLL = vorgegebene Kultur + gewünschte Kultur	<ol style="list-style-type: none"> 6. Inwieweit gibt es Unterschiede zwischen der SOLL- und IST-Kultur der GIZ? 7. Wie kommt es zu den Differenzen zwischen der SOLL- und IST-Kultur der GIZ? 8. Inwiefern können die Differenzen zwischen der SOLL- und IST-Kultur als förderlich oder hinderlich im Hinblick auf Veränderungsprozesse der GIZ angesehen werden? 9. Wie kann mit den Differenzen zwischen der SOLL- und IST-Kultur umgegangen werden?

Literatur- und Portfolioüberblick

Die Debatte um die Bedeutung und den Einfluss von Organisationskultur reicht bis in die 1960er Jahre zurück (vgl. z.B. Alvesson und Sveningsson, 2015; Katzenbach, Steffen und Kronley, 2012; Lorsch und McTague, 2016). Mittlerweile liegen zahlreiche Ansätze und insgesamt über 4600 veröffentlichte Studien vor, die sich mit der Definition und Erfassung von Organisations- bzw. Unternehmenskultur beschäftigen. Einen einheitlichen und allumfassenden Ansatz zum Verständnis und zur Erfassung von Organisationskultur gibt es bisher nicht, der die Ursachen kultureller Unterschiede in Gruppen, Organisationen und Ländern, ihre psychologischen Grundlagen und ihre Auswirkungen auf Menschen und Organisationen identifizieren könnte. Je nach Kontext, Zielsetzung, Akteuren und Ländern weisen auch die existierenden Ansätze zur Erhebung der Unternehmenskultur unterschiedliche Stärken und Schwächen auf. Die Wahl der Ansätze hängt letztlich vom Erkenntnisinteresse ab. Darüber hinaus gibt es unter Kulturwissenschaftlern seit Jahrzehnten Debatten darüber, ob die Ansätze grundsätzlich qualitativer oder quantitativer Natur sein sollten.

Auf der einen Seite stehen diejenigen, die behaupten, dass Kulturen einzigartig und von Natur aus subjektiv sind und nur durch tiefes Eintauchen in die Organisation verstanden werden können. Die Befürworter qualitativer Ansätze argumentieren, dass sich die impliziten oder unbewussten Überzeugungen nur von einem fühlenden Beobachter mit außergewöhnlicher Sensibilität und über einen langen Beobachtungszeitraum hinweg wahrnehmen lassen (vgl. Geertz, 1983). Standardisierte Umfragen seien demnach der falsche Weg, um Organisationskultur zu untersuchen, weil sie nicht in der Lage seien, implizite Überzeugungen und Annahmen zu erfassen oder ein genaues Verständnis der existierenden Rituale und Symbole zu erlangen (vgl. Alvesson und Berg, 1992; Martin, 2002; Smircich, 1983). Nach dieser Sichtweise wird jede Organisationskultur als einzigartig angesehen und kann nicht mit anderen verglichen werden.

Auf der anderen Seite werden funktionalistische Ansätze zur Erfassung der Unternehmenskultur vertreten, nach denen Kultur etwas ist, das eine Organisation hat, und nicht etwas, das eine Organisation ist. Unter Verwendung quantitativer Instrumente versuchen diese Ansätze, Organisationskultur über die Werte und Normen, die das Verhalten, Denken und Fühlen der Organisationsmitglieder leiten, zu erfassen (vgl. z.B. Barsade und O'Neill, 2014; Harrison und Carroll, 2006; Lauver und Kristof-Brown, 2001; O'Reilly und Chatman, 1996). Im Gegensatz zu den qualitativen Ansätzen, die die Einzigartigkeit jeder Organisation betonen, konzentriert sich die funktionalistische Perspektive darauf, wie Kultur sowohl das individuelle als auch das organisatorische Verhalten beeinflusst und wie Gemeinsamkeiten in der Kultur organisationsübergreifend verglichen werden können.

Methodisches Vorgehen

3.1 Einleitung

Um den Ergebnissen dieser USE genug Raum zu geben, hat das Evaluierungsteam gemeinsam mit der Stabstelle Evaluierung entschieden, die Beschreibung der methodischen Vorgehensweise im Rahmen des Hauptberichts kurz zu halten. Ausführlichere Informationen zur Methodik und zu den einzelnen Erhebungsschritten finden sich im Inception Report.

Der USE lag die Annahme zugrunde, dass die Werte und Normen, die das Unternehmen vorgibt, sowie die Werte und Normen, die das Verhalten der GIZ-Mitarbeitenden leiten, beschrieben werden können und SOLL- und IST-Kultur der GIZ damit erfassbar sind. Weiter wurde davon ausgegangen, dass wertegetriebene Verhaltensweisen nicht individuell oder einzigartig, sondern kollektiv sind. In diesem Sinne wurden in der USE Gruppen von Mitarbeitenden identifiziert, die ähnliche Werte und Normen vertreten – und nicht etwa das Verhalten einzelner Mitarbeitenden erforscht. Vor diesem Hintergrund wurde die USE aus funktionalistischer Perspektive durchgeführt.

Aus der großen Auswahl an Ansätzen zur Untersuchung von Unternehmenskultur hat sich die ARGE in Absprache mit der Stabstelle Evaluierung für die Verwendung des *Competing Values Framework* (CVF) entschieden. Wie unten dargestellt, wird dieser Ansatz um einen zweiten ergänzt: die *Theory of Planned Behaviour* (TPB). Die Kombination dieser beiden Ansätze machte es möglich, nicht nur die SOLL- und IST-Kulturen der GIZ umfassend zu erfassen und Unterschiede zwischen SOLL und IST zu identifizieren, sondern auch die Ursachen für etwaige SOLL-/IST-Differenzen zu untersuchen.

Angesichts des Kontexts der Evaluierung und der Evaluierungsziele stand die USE vor verschiedenen Herausforderungen. Die Unternehmenskultur der GIZ schließt GIZ-Mitarbeitende aller Hierarchieebenen und Standorte ein. Daher weckte die USE auf allen Ebenen Erwartungen ebenso wie Bedenken. Aus diesem Grund wurde ein robuster, theoriegeleiteter Evaluierungsansatz gewählt, der belastbare Ergebnisse erzielt. Zudem ermöglichte er, viele unterschiedliche Kulturräume zu berücksichtigen und die Erhebungen in Zukunft bei Bedarf leicht zu wiederholen.⁸ Damit sollte einem hohen Erwartungs- und Rechtfertigungsdruck Rechnung getragen und die Akzeptanz der USE erhöht werden. Aus dem gleichen Grund war es erforderlich, Führungskräfte und Mitarbeitende kontinuierlich in die Evaluierung einzubeziehen und regelmäßig über den Fortschritt der USE zu informieren.

3.2 Evaluierungsansätze

Für die Zwecke dieser USE wurden zwei theoriegeleitete Ansätze, die sich empirisch in zahlreichen Organisationen, Ländern und Kulturräumen bewährt haben und eine hohe wissenschaftliche Reputation genießen, in einem Evaluierungsdesign verzahnt: das CVF und die TPB.

⁸ Schon zum jetzigen Zeitpunkt sind Unternehmenskultur und das Thema Zusammenarbeit explizit Teil der MEB. In der MEB 2019 wurden zudem zusätzliche Fragen aus dem CVF aufgenommen.

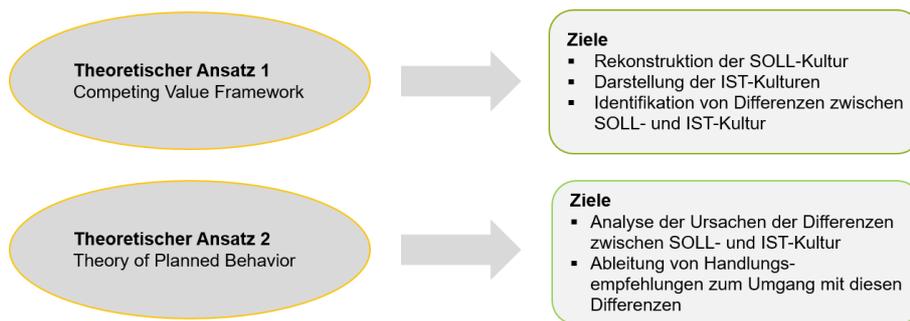


Abbildung 1: Theoretische Evaluierungsansätze der USE

Diese Vorgehensweise vereinte in innovativer Art und Weise robuste Ansätze aus der Soziologie und Psychologie. Sie genügte hohen wissenschaftlichen Ansprüchen und machte es möglich, verschiedene Kulturräume (Länderkulturen, Gruppen von Mitarbeitenden, Vorerfahrungen der Mitarbeitenden) zu integrieren. Die Modelle erlauben außerdem zu einem späteren Zeitpunkt eine nochmalige Überprüfung der Unternehmenskultur und stellen somit eine hohe Vergleichbarkeit sicher.

3.3 Competing Values Framework

Kein Ansatz wurde bisher so umfassend angewendet wie der Ansatz der konkurrierenden Werte (engl. *Competing Values Framework*, CVF). Der CVF geht auf die beiden Kulturexperten Kim Cameron und Robert Quinn (vgl. Cameron und Quinn, 2011) zurück. Er beruht auf der Annahme, dass Werte nicht beliebig kombinierbar sind und die Präferenz eines Werts zur Vernachlässigung oder gar Ablehnung anderer Werte führt.

Intensive Forschungen führten zu der Erkenntnis, dass es vier Werte gibt, die in Organisationen vorrangig Ausdruck finden und die an vier Kulturtypen gekoppelt werden können: Zusammenarbeit (Clan-Kultur), Kreativität (*Adhocracy*), Konkurrenz (Markt-Kultur) und Kontrolle (Hierarchie-Kultur). Diese vier Unternehmenstypen lassen sich in einem Vier-Felder-Schema durch zwei empirisch hergeleitete Dimensionen trennen: der Unternehmensfokus (entweder nach innen oder nach außen gerichtet) und die Organisationsstruktur (entweder flexibel oder kontrolliert/stabil). Die vier Kulturtypen (Clan, *Adhocracy*, Markt und Hierarchie) sowie die zugeordneten Werte konkurrieren miteinander, d.h. es ist bspw. nicht möglich, zeitgleich eine starke Ausprägung der *Adhocracy*-Kultur sowie eine starke Ausprägung einer Hierarchie-Kultur in einem Unternehmen zu finden.

In der folgenden Tabelle sind die wichtigsten Merkmale des CVF zusammengefasst:

Tabelle 3: Zusammenfassung der wesentlichen Merkmale der vier Kulturtypen des CVF

	Clan (Zusammenarbeit)	Adhocracy (Kreativität)	Hierarchie (Kontrolle)	Markt (Konkurrenz)
Fokus	nach innen gerichtet	nach außen gerichtet	nach innen gerichtet	nach außen gerichtet
Organisationsstruktur	flexibel	flexibel	kontrolliert und stabil	kontrolliert und stabil
Grundannahme: Mitarbeitende arbeiten am besten, wenn sie...	... der Organisation vertrauen, ihr treu sind und sich ihr zugehörig fühlen.	... Sinn und Zweck ihrer Aufgaben verstehen.	... klare Rollen einnehmen und Arbeitsabläufe von Regeln und Vorschriften bestimmt werden.	... klare Ziele haben und nach ihrem Erfolg bezahlt werden.
Werte	Bindung, Zugehörigkeit, Zusammenarbeit, Vertrauen, Unterstützung	Wachstum, Anregung, Vielseitigkeit, Selbstständigkeit, Aufmerksamkeit für	Kommunikation, Routine, Formalisierung, Beständigkeit	Kommunikation, Wettbewerb, Kompetenz, Leistung

	Clan (Zusammenarbeit)	Adhocracy (Kreativität)	Hierarchie (Kontrolle)	Markt (Konkurrenz)
		Details		
Verhalten	Arbeit im Team, partizipierend, Mitarbeiterbindung wird betont	kreativ, wenig Scheu vor Risiken, anpassungsfähig	konform und vorhersagbar	zielorientiert, planvoll, aufgaben- und konkurrenzorientiert, Infos zu Kunden und Konkurrenten werden erhoben

3.4 Theory of Planned Behaviour

Da die GIZ zudem großen Wert auf die Analyse der Unterschiede zwischen SOLL- und IST-Kultur sowie auf Handlungsempfehlungen zum Umgang mit diesen Differenzen legte, wurde entschieden, zusätzlich zum CVF ein verhaltenswissenschaftliches Modell in das Evaluierungsdesign zu integrieren. Daher wurde die Theorie des geplanten Verhaltens (engl. Theory of Planned Behaviour, TPB) als methodische Ergänzung dem Evaluierungsdesign hinzugefügt.

Die TPB wurde in den 1990er Jahren von Icek Ajzen entwickelt und hat sich in den letzten Jahrzehnten als der dominierende Rahmen etabliert, Verhalten in unternehmensweiten (Reform-)Prozessen zu erklären und vorherzusagen (vgl. Ajzen, 1991). Es handelt sich um eine Verhaltenstheorie, die vielfach getestet und schon in zahlreichen Kontexten, Ländern und Kulturräumen verwendet wurde. Sie befasst sich damit, inwiefern man das Verhalten einer Person gegenüber z.B. einer Regel oder Norm vorhersagen und erklären kann, wenn man weiß, wie die Einstellung der Person zu dieser Regel/Norm ist und man zusätzlich versteht, wodurch die Einstellung der Person beeinflusst wird. Mit diesem Wissen können Führungskräfte bspw. als wichtige *Change Agents* in die Lage versetzt werden, Veränderungsprozesse erfolgreich zu fördern. Nach dieser Theorie ist die Intention (Verhaltensabsicht) die beste Bestimmungsgröße des Verhaltens (Prädiktor). Die Intention wird wiederum beeinflusst von drei Faktoren: 1. Einstellung gegenüber dem Verhalten, 2. subjektive Normen, 3. wahrgenommene Verhaltenskontrolle. Diese werden in Tabelle 4 kurz erläutert.

Tabelle 4: Faktoren, die nach der TPB die Verhaltensabsicht bestimmen

	1) Persönliche Einstellung gegenüber dem Verhalten	2) Subjektive Normen	3) Wahrgenommene Verhaltenskontrolle
Eine Person wird dann ein Verhalten ausführen, wenn...	... sie das Verhalten und die erwarteten Konsequenzen positiv bewertet.	... sie glaubt, dass für sie bedeutsame Stakeholder/Kollegen*innen/Personen die Ausführung dieses Verhaltens ebenfalls positiv bewerten würden.	... die Ausführung des geplanten Verhaltens als nicht zu schwierig wahrgenommen wird.

Wenn die Person alle drei Determinanten positiv bewertet, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Verhaltensabsicht positiv ist und das Verhalten ausgeführt wird.

3.5 Vorteile und Limitationen der ausgewählten Ansätze

Durch die Möglichkeit, zwei theoriegeleitete Ansätze in einem Evaluierungsdesign zu verzahnen sowie vier wissenschaftlich fundierte Erhebungsschritte durchführen zu können, konnte einerseits sichergestellt werden, dass die Evaluierungsergebnisse robust sind. Andererseits konnten auch die Handlungsempfehlungen evidenzbasiert abgeleitet werden. Die wesentlichen Vorteile und Limitationen der ausgewählten Ansätze sind im Folgenden aufgelistet (s. Tabelle 5).

Tabelle 5: Vorteile von CVF und TPB

Vorteile des CVF
<ul style="list-style-type: none">• Ansatz zur Erfassung der Organisationskultur, der am meisten erforscht und validiert wurde; er wurde weltweit in mehr als 13.000 Organisationen sowie in akademischen Untersuchungen eingesetzt• Hohe Standardisierung und Vergleichbarkeit mit zukünftigen Evaluierungsergebnissen (dies ist bei Ansätzen mit offenen Abfragen nicht möglich)• Theoretisch und wissenschaftlich hergeleitete Kulturtypen• Ansatz zur Erfassung sowohl der SOLL- als auch IST-Kultur• Quantitative Erfassung der Kulturwerte und Möglichkeit der Priorisierung von Attributen durch die Verteilung von 100 Punkten auf die einzelnen Attribute innerhalb eines Kulturtyps• Abhängigkeiten von Aspekten sichtbar (bei vielen Ansätzen werden Fragen isoliert – ohne Abhängigkeiten – abgefragt)• Intuitive Darstellung der SOLL-/IST-Ergebnisse und ihrer Differenzen möglich
Limitationen des CVF
<ul style="list-style-type: none">• CVF erlaubt keine Herleitung der Gründe, warum es Unterschiede zwischen SOLL und IST gibt. Allerdings gibt es bisher auch keinen Kulturforschungsansatz, der die Gründe robust herleiten kann. Daher wurde die TPB inkludiert.• CVF ist kein Ansatz zur Ableitung von evidenzbasierten Handlungsempfehlungen für den Umgang mit den Differenzen. Auch hier gibt es bisher keinen Kulturforschungsansatz, der dies ermöglichen kann. Daher wurde die TPB inkludiert.
Vorteile der TPB
<ul style="list-style-type: none">• Empirisch robuste Verhaltenstheorie, die in zahlreichen Kontexten, Ländern und Kulturräumen verwendet wurde• Robuste Identifikation von Gründen für Unterschiede zwischen SOLL und IST• Ermöglicht Ableitung evidenzbasierter Handlungsempfehlungen für den Umgang mit SOLL-/IST-Differenzen• Verhaltensdeterminanten der TPB wurden theoretisch und wissenschaftlich hergeleitet• Hohe Standardisierung durch vorgegebene und validierte Verhaltensdeterminanten und hohe Vergleichbarkeit mit zukünftigen Evaluierungsergebnissen
Limitationen der TPB
<ul style="list-style-type: none">• Die TPB ist grundsätzlich erst einmal eine individualistische Theorie. Daher war eine zweite Online-Befragung notwendig, um eine große Stichprobengröße zu bekommen, die Aussagen für das ganze Unternehmen zulassen.

3.6 Konkrete Umsetzung: Vier Erhebungsschritte der USE

In dieser USE wurde auch eine robuste wissenschaftliche Vorgehensweise bei der Datenerhebung verfolgt, bei der qualitative und quantitative Methoden zum Einsatz kamen. Die USE nutzte folgende Methodentriangulation:

Tabelle 6: Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung

Gesammelte Daten	Methode der Datenerhebung/ Stichproben	Methode der Datenauswertung
Informationen über die SOLL-Kultur	Dokumentenanalyse, kriterienbasierte Auswahl	Qualitative und quantitative Auswertung entlang der Kulturwerte des CVF
Wahrnehmung der SOLL- und IST-Kultur durch Führungskräfte	Qualitative Interviews mit ausgewählten GIZ-Führungskräften anhand des CVF	Qualitative Auswertung entlang der Kulturwerte des CVF
Wahrnehmung der SOLL- und IST-Kultur durch Mitarbeitende und EH	Quantitative Onlinebefragung, Vollerhebung	Quantitative Auswertung entlang der Kulturwerte des CVF
Informationen über die Ursachen der Differenzen zwischen SOLL- und IST-Kultur	Fokusgruppen mit ausgewählten Mitarbeitenden-Gruppen an unterschiedlichen Standorten anhand der TPB	Qualitative Auswertung entlang der Konstrukte der TPB Identifikation von Items für zweite Onlinebefragung (mit der TPB)
Informationen über die Absicht der Mitarbeitenden und EH, im Sinne der SOLL-Kultur zu handeln	Quantitative Onlinebefragung anhand der TPB, Vollerhebung	Quantitative Auswertung entlang der Konstrukte der TPB und der in den FGD identifizierten Hypothesen

Das Evaluierungsteam verfolgte bei der Umsetzung der Erhebungsschritte einen partizipativen Ansatz und informierte die Stabstelle Evaluierung wöchentlich über den Fortschritt bzw. besprach das weitere Vorgehen. Die Zusammenarbeit zwischen der GIZ und ARGE basierte dabei auf einem Ansatz agiler Projektmanagementmethoden.

Folgende Abbildung zeigt den chronologischen Ablauf der USE:



Abbildung 2: Erhebungsphasen der USE Unternehmenskultur

3.7 Dokumentenanalyse

Im Rahmen der Dokumentenanalyse wurden in der USE Sekundärdaten zur Unternehmenskultur der GIZ untersucht, um den Evaluierungsgegenstand genauer fassen und verstehen zu können. Damit die GIZ-Unterneh-

menskultur möglichst breit abgebildet werden konnte, wurde gemeinsam mit der Stabsstelle Evaluierung entschieden, erstens ausgewählte schriftliche, unternehmensweite Kommunikation an die Mitarbeitenden aus den letzten fünf Jahren⁹ zu analysieren. Zweitens wurden Unterlagen hinzugenommen, die im Rahmen des Onboardings in Deutschland¹⁰ an neueingestellte GIZ-Mitarbeitende verteilt werden. Drittens wurden ausgesuchte Diskussionen im Intranet und viertens die GIZ Webseite untersucht.

Die Dokumentenanalyse fand im Rahmen des ersten Erhebungsschritts der USE zu Beginn der Evaluierung statt. Die Dokumente wurden auf Basis der vier Kulturwerte des CVF analysiert, zum einen „manuell“ von den Gutachter*innen und zum anderen mithilfe eines eigens entwickelten *Crawlers*. Dieser Crawler ist ein Computerprogramm, der die oben genannten Unterlagen und Webseiten nach vorher definierten Begriffen durchsucht. Zu diesem Zweck wurden vom Evaluierungsteam nach intensiver Durchsicht der Dokumente 100 Prozentpunkte auf die Kulturwerte – Zusammenarbeit, Kreativität, Konkurrenz und Kontrolle – verteilt.

3.8 Qualitative Interviews mit Führungskräften

Die qualitativen Interviews, die ebenfalls im ersten Schritt der USE stattfanden, dienten dazu, die SOLL- und IST-Kultur aus der Perspektive ausgewählter Führungskräfte der GIZ zu erfassen. Des Weiteren wurden damit Informationen für die Entwicklung der darauffolgenden Online-Befragung gesammelt. In den Interviews erfolgte eine offene Abfrage der Werte des CVF.

Insgesamt wurden 17 Interviews à 60 Minuten im Zeitraum 14.09.-31.10.2018 durchgeführt. Bei der Auswahl der Interviewpartner wurden möglichst alle Bereiche und Stabsstellen der GIZ ebenso wie die Außenstruktur berücksichtigt. Gleichmaßen wurde beachtet, dass es eine unterschiedliche Anzahl an Mitarbeitenden pro „Kategorie“ von Führungskräften gibt. Die Zufallsauswahl aus den jeweiligen Kategorien wurde von der Stabsstelle Evaluierung durchgeführt.

Tabelle 7: Anzahl der Interviews pro Funktionsgruppe

Funktionsgruppe	Anzahl Interviews
Vorstand	2
Bereichsleiter*innen (BL)	2
Stabsstellenleiter*innen (StSL)	2
Abteilungsleiter*innen (AL)	2
Gruppenleiter*innen (GL)	2
Landesdirektor*innen (LD)	4
Auftragsverantwortliche (AV)	3
Summe:	17

Die Interviews wurden – je nach Standort des Interviewpartners/der Interviewpartnerin – persönlich oder per Skype oder Telefon geführt. Der Interviewleitfaden basierte auf den Kulturwerten des CVF, die im Rahmen der Interviews offen abgefragt wurden. Er enthielt darüber hinaus eine offene unabhängige Frage zur Erfassung

⁹ Der Zeitraum erstreckte sich auf 09/2013 bis 09/2018. Es wurden Unterlagen auf Deutsch und/oder Englisch in die Analyse einbezogen.

¹⁰ Als Referenz gilt das *Onboarding* wie es Mitte 2018 in Deutschland stattfand.

zusätzlicher Items, die nicht durch den CVF abgedeckt werden. Die Auswertung der Interviews erfolgte auf Basis der am häufigsten genannten Kulturwerte des CVF.

3.9 Erste Online-Befragung: Competing Values Framework

Die erste Online-Befragung, die im zweiten Schritt der USE entlang der Dimensionen des CVF stattfand, lieferte aussagekräftige und belastbare Erkenntnisse zur SOLL- und IST-Kultur sowie zu möglichen Differenzen zwischen SOLL und IST. Dabei wurde auf die *Survey*-Fragen zurückgegriffen, die vom CVF vorgegeben waren. Diese wurden auf Grundlage der Ergebnisse der vorangegangenen Erhebungsschritte geringfügig angepasst.

Die Befragung wurde mit Hilfe der Software Askallo durchgeführt. Sie fand als Vollerhebung unter allen GIZ-Mitarbeitenden und EH statt, die über eine GIZ-E-Mailadresse verfügten. Der Rücklauf war mit 17,32 % zufriedenstellend.

Tabelle 8: Rücklauf der Online-Befragung 1

Mitarbeitenden- gruppe	AMA	IMA	NMA	PMI ¹¹	EH	Gesamtergebnis
Eingeladene	2.478	2.288	12.264	1.936	523	19.489
Teilnehmende	934	1.249	891	136	165	3.375
Prozent	37,69	54,59	7,27	7,02	31,55	17,32

3.10 Fokusgruppendifkussionen

Nachdem in der vorangegangenen Online-Befragung Differenzen zwischen SOLL- und IST-Kultur erfasst wurden, dienten die Fokusgruppendifkussionen (FGD), die im dritten Schritt der USE stattfanden, dazu, die Hintergründe dieser Differenzen genauer zu verstehen. Ebenso wurde erhoben, wie die Mitarbeitenden mit diesen Differenzen in ihrem Arbeitsalltag umgehen. Sie lieferten außerdem Informationen für die Entwicklung des zweiten Onlinefragebogens (siehe unten).

Teilnehmende wurden mittels einer geschichteten Zufallsstichprobe bestimmt. Im ersten Schritt wurden die Standorte der Mitarbeitenden festgelegt. Hierbei kam zum einen das Interesse zum Tragen, Unterschiede zwischen „Kategorien“ von Standorten zu untersuchen: Inland und Ausland; fragiler und nicht-fragiler Kontext. Zum anderen sollten Mitarbeitende aus möglichst vielen Ländern erreicht werden. Hierfür bot es sich an, die FGD an den Standorten der Trainings-Hubs der Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ)¹² durchzuführen und zeitlich mit dort geplanten Trainings zu koordinieren, so dass AIZ-Trainingsteilnehmende an FGD partizipieren konnten. In einem zweiten Schritt wurden Kategorien von Mitarbeitenden gebildet und per Zufall Kandidaten für die FGD bestimmt. Die FGD fanden in – auf die „Mitarbeitendenkategorie“ bezogenen – homogenen Gruppen statt. Kategorien waren: AMA mit/ohne Führungsverantwortung, EH, IMA, NMA mit Führungsverantwortung, NMA mit technischen Aufgaben, NMA mit Verwaltungsaufgaben und PMI (siehe Tabelle 9: Fokusgruppendifkussionen).

Mitarbeitende wurden um die Teilnahme in den FGD gebeten, hatten jedoch die Möglichkeit dies abzulehnen. In solchen Fällen wurde nochmals per Zufall „gezogen“, bis eine ausreichende Zahl an Teilnehmenden pro FGD zustande kam.

¹¹ Die geringe Rücklaufquote in dieser Funktionsgruppe lässt die Vermutung zu, dass sich viele PMI der Funktionsgruppe IMA zugeordnet haben. Einen Beweis dafür gibt es allerdings nicht.

¹² Bangkok/Thailand, Bogotá/Kolumbien und Addis Abeba/Äthiopien

Zwischen März 2019 (Deutschland) und April/ Mai 2019 (Ausland) fanden insgesamt 30 FGD an unterschiedlichen Standorten mit verschiedenen Funktionsgruppen statt (siehe Tabelle 9).

Tabelle 9: Fokusgruppendifkussionen

Deutschland	
Standorte/ Zahl FGD in Klammern:	<ul style="list-style-type: none"> • Eschborn (3) • Bonn (3) • Berlin (3)
Zusammensetzung der FGD:	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte (Band 5/6/7) • MA mit „technischen Aufgaben“ • MA mit Verwaltungsaufgaben
Ausland	
Standorte/ Zahl FGD in Klammern:	<p><u>Standorte mit Trainings-Hubs der Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Addis Abeba, Äthiopien (5) • Bangkok, Thailand (5) • Bogotá, Kolumbien (5) <p><u>Fragile Staaten:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Afghanistan (1) • DR Kongo (1) • Irak (1) • Sudan (1) • Pakistan (1)
Zusammensetzung der FGD:	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte (Band 5/6/7) (AMA) • Führungskräfte (Band 5/6/7) (NMA) • Mitarbeitende/EH mit „technischen Aufgaben“ (AMA/EH) • Mitarbeitende mit „technischen Aufgaben“ (NMA) • Mitarbeitende mit Verwaltungsaufgaben (NMA)

In den FGD wurden Mitarbeitende offen nach den Gründen gefragt, die sie davon abhalten, sich entsprechend ihrer gewünschten Kultur zu verhalten sowie nach den Determinanten ihrer Verhaltensabsichten. Die Ergebnisse lieferten auch die Hypothesen bzw. Items (*Survey-Fragen*)¹³, nach denen die Verhaltensüberzeugungen danach geschlossen – im Sinne der TPB – abgefragt wurden¹⁴.

3.11 Diskussion in der IDA Community und Berücksichtigung der MEB

Zusätzlich zu den vier Erhebungsschritten der USE fand über einen Zeitraum von vier Wochen im April und Mai 2019 eine von der Stabsstelle Evaluierung moderierte Diskussion in der IDA Community statt. Dies bot interessierten Mitarbeitenden die Möglichkeit, ergänzend zu den per Zufallsstichprobe zusammengestellten FGD, die Ergebnisse der ersten Online-Befragung gemeinsam zu reflektieren und nach Erklärungen dafür zu

¹³ Alle überprüften Hypothesen sind in Anlage III aufgelistet.

¹⁴ Kriterien für die Auswahl von Hypothesen aus den FGD, die in die zweite Online-Befragung Eingang fanden: Emotionalität und Intensität, Häufigkeit, Beeinflussbarkeit (und damit Eignung für die Ableitung von Empfehlungen und Handlungsoptionen), Subjektive Wahrnehmung über die Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit der GIZ.

suchen, weitere Aspekte und Beispiele für positive oder negative Erfahrungen zu nennen. Jede Woche hatte eine der vier Kulturdimensionen des CVF zum Schwerpunkt. Die Stabsstelle Evaluierung präsentierte die Ergebnisse der Online-Befragung zu der jeweiligen Dimension und konnte in der Moderation zudem auf die schon teilweise ausgewerteten FGD zurückgreifen. Die Auswertung der Diskussion in der IDA Community wurde der RG im Juni 2019 präsentiert.

3.12 Zweite Online-Befragung: Theory of Planned Behaviour

Die zweite Online-Befragung, die im Rahmen des vierten Erhebungsschritts stattfand, diente dazu, aussagekräftige und belastbare Erkenntnisse zu den Ursachen möglicher Differenzen zwischen SOLL- und IST-Kultur zu generieren und damit die Erkenntnisse aus den FGD zu validieren. Darüber hinaus sollten mögliche Gründe identifiziert werden, warum GIZ-Mitarbeitende im Sinne einer wünschenswerten SOLL-Kultur agieren oder warum sie das nicht tun. Als Grundlage für die Erhebung dienten die Verhaltensdeterminanten der TPB (s. Kapitel 3.4)

Als Umfragesoftware wurde wieder die Software Askallo verwendet. Sie fand als Vollerhebung unter allen GIZ-Mitarbeitenden und EH statt, die über eine GIZ-E-Mailadresse verfügten. Der Rücklauf war mit 23,5% sehr zufriedenstellend.

Tabelle 10: Rücklauf der Online-Befragung 2

Mitarbeitergruppe	AMA	Trainee	IMA	NMA	PMI ¹⁵	EH	Gesamtergebnis
Eingeladene	2.478	93	2.288	12.264	1.936	523	19.582
Teilnehmende	966	24	1.443	1.783	156	188	4.560
Prozent	38,98	25,81	63,07	14,54	8,06	35,95	23,29

¹⁵ Die geringe Rücklaufquote in dieser Funktionsgruppe lässt die Vermutung zu, dass sich viele PMI der Funktionsgruppe IMA zugeordnet haben. Einen Beweis dafür gibt es allerdings nicht.

Evaluierungsergebnisse

4.1 Überblick über die vier Kulturdimensionen

Im Folgenden werden zum besseren Verständnis nochmal die vier Kulturdimensionen kurz beschrieben.

- **Zusammenarbeit:** Eine sehr freundliche Arbeitsumgebung, in der die Mitarbeitenden untereinander viel von sich preisgeben: Sie ist wie eine erweiterte Familie. Die Führungskräfte oder die Leitung der Organisation werden als Mentoren oder gar als Elternfiguren wahrgenommen. Die Organisation wird durch Loyalität und Tradition zusammengehalten. Das Engagement ist groß. Die Organisation betont die langfristigen Vorteile der Mitarbeiterentwicklung und legt großen Wert auf Zusammenhalt. Erfolg wird hinsichtlich Kundenorientierung und der Belange der Mitarbeitenden bewertet. Die Organisation legt Wert auf Teamwork, Mitwirkung und Einigkeit.
- **Konkurrenz:** Eine ergebnisorientierte Organisation: Hauptaugenmerk ist es, die gestellten Aufgaben zu erledigen. Die Mitarbeitenden stehen im Wettbewerb und sind zielorientiert. Die Führungskräfte sind starke Treiber*innen, Macher*innen und Wettkämpfer*innen. Sie sind hart und anspruchsvoll. Die Organisation wird durch den unbedingten Siegeswillen zusammengehalten. Ansehen und Erfolg sind gemeinsame Werte. Der langfristige Fokus liegt auf wettbewerbsfähigen Handlungen und der Erreichung von messbaren Vorgaben und Zielen. Erfolg wird hinsichtlich von Marktanteilen und Marktdurchdringung bewertet. Wettbewerbsfähige Produkte/Dienstleistungen und Marktführerschaft sind wichtig. Der Organisationsstil ist ein abgehärtetes Konkurrenzdenken.
- **Kreativität:** Eine dynamische, unternehmerisch denkende und kreative Arbeitsumgebung: Die Mitarbeitenden sind bereit etwas zu riskieren. Die Führungskräfte verstehen sich als Innovatoren und sind risikofreudig. Die Organisation wird zusammengehalten durch Hingabe zu Experimentierfreudigkeit und Innovation. Langfristig legt die Organisation Wert auf Wachstum und die Akquise neuer Ressourcen. Erfolg bedeutet, einzigartige und wegweisende Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Es ist wichtig, führend in diesen Produkten oder Dienstleistungen zu sein. Die Organisation unterstützt individuelle Initiative und Freiheit.
- **Kontrolle:** Eine stark formalisierte und strukturierte Arbeitsumgebung: Prozesse geben den Mitarbeitenden vor, was zu tun ist. Die Führungskräfte sind stolz darauf, gute Koordinator*innen und Organisator*innen mit einem Fokus auf Effizienz zu sein. Oberstes Ziel ist eine reibungslos arbeitende Organisation. Formale Regeln und Grundsätze halten die Organisation zusammen. Das langfristige Augenmerk liegt auf Stabilität und Leistung mit effizienten, regelmäßigen Abläufen. Erfolg wird hinsichtlich zuverlässiger Leistungserbringung, reibungsloser Planung und niedrigen Kosten bewertet. Das Personalmanagement beschäftigt sich mit sicherer Anstellung und Vorhersehbarkeit.

4.2 Zum besseren Verständnis der Ergebnisse

Die Ergebnisse der USE sind in drei Blöcke unterteilt:

- In Teil A wird beschrieben, wie sich die Kulturen der GIZ darstellen, wo die Differenzen zwischen SOLL- und IST-Kultur liegen und wie das Verhaltensmuster der Mitarbeitenden der GIZ grundsätzlich geprägt ist. Bei Teil A handelt es sich daher um eine Zustandsbeschreibung.
- Teil B hebt mögliche Gründe für Differenzen zwischen der SOLL- und IST-Kultur hervor und beschreibt die Einflussfaktoren auf das Verhalten der Mitarbeitenden der GIZ. Bei Teil B handelt es sich daher um eine Beschreibung, was zu dem „Kulturzustand“ (Teil A) geführt bzw. was nicht dazu geführt hat.

- Teil C beschreibt, welche „Stellschrauben“ es gibt, um bestimmte Verhaltensweisen in den unterschiedlichen Funktionsgruppen zu induzieren. Es ist allerdings zu beachten, dass Diskrepanzen zwischen SOLL und IST zwar ein Ergebnis darstellen, aus dem sich unmittelbar ein Handlungsbedarf ableiten lässt, aber grundsätzlich nicht negativ zu bewerten sind. Bei den Einschätzungen von IST und SOLL gibt es kein objektives „gut“ oder „schlecht“ (siehe dazu vor allem Kapitel 5.2). Bei den Stellschrauben handelt es sich daher auch nicht um Handlungsempfehlungen. Vielmehr kann Teil C eher als „Optionen-Liste“ zur Beeinflussung der Unternehmenskultur verstanden werden, auf dessen Inhalte bei Bedarf zurückgegriffen werden kann.
- Eine besondere Herausforderung bestand vor allem darin, das umfangreiche Datenmaterial aus den vier Erhebungsschritten in einen nutzer- und leser*innenfreundlichen Bericht zu überführen. Aus didaktischen Gründen hat sich die ARGE entschieden, die wesentlichen Erkenntnisse entlang wichtiger Botschaften („key take aways“ in grauen Boxen) zu strukturieren, die gemeinsam mit der Referenzgruppe und der Stabstelle Evaluierung diskutiert und priorisiert wurden. Ebenfalls aus didaktischen Gründen werden in vielen Fällen die Ergebnisse zu der SOLL- und IST-Kultur der GIZ gemeinsam vorgestellt.
- In den Teilen A und B sind zahlreiche Zitate aus den FGD und der IDA Community eingefügt. Diese sind nicht als Ergebnisse zu verstehen, sondern illustrieren die Vielfalt an Meinungen, die im Rahmen der USE geäußert wurden.

TEIL A: Was kennzeichnet die GIZ-Kultur und ihre Akteure?

Im Mittelpunkt dieses Ergebnisabschnitts stehen folgende zentrale Fragestellungen:

- Wie stellen sich die Kulturen der GIZ dar?
- Wo liegen die Differenzen?
- Was prägt grundsätzlich das Verhalten der Mitarbeitenden der GIZ?

Im Folgenden werden zunächst die allgemeinen und Kulturdimensionen übergreifenden Ergebnisse vorgestellt, bevor auf die spezifischen Ergebnisse in den einzelnen Kulturdimensionen eingegangen wird. Es wird von schwachen Abweichungen zwischen SOLL und IST gesprochen bei Differenzen geringer als 5 (vernachlässigbar); von mittelstarken Abweichungen bei Differenzen zwischen 5 und 10; bei Abweichungen über 10 spricht man von starken und auffälligen Abweichungen.

4.3 Allgemeine Ergebnisse

In allen vier Kulturdimensionen gibt es mittelstarke bis starke Diskrepanzen zwischen der SOLL- und IST-Kultur.

Das Schaubild auf der rechten Seite stellt das Gesamtergebnis der ersten Online-Befragung dar: Mitarbeitende der GIZ wünschen sich niedrigere Ausprägungen der Kulturdimensionen Kontrolle und Konkurrenz und höhere Ausprägungen bei Zusammenarbeit und Kreativität.

Zusammenarbeit: Die aktuelle Situation in der Dimension Zusammenarbeit, also die IST-Kultur, wird von den Mitarbeitenden mit 20 Punkten bewertet. Die SOLL-Kultur, also die Kultur, die sich die Mitarbeitenden wünschen, mit 31 Punkten. Mit 11 Punkten ist diese Abweichung zwischen IST und SOLL stark.

Konkurrenz: Auf der anderen Seite des Pols zeigt sich ein umgekehrtes Bild. Die IST-Kultur wird mit 29 Punkten eingestuft, die Befragten wünschen sich davon viel weniger (SOLL=18). Auch hier beträgt die Abweichung 11 Punkte und ist somit stark.

Kreativität: Ähnlich wie bei Zusammenarbeit, wünschen sich die Mitarbeitenden mehr davon, als sie derzeit erleben (IST=18, SOLL=28). Hier ist die Abweichung mit 10 Punkten mittelstark.

Kontrolle: Auf der anderen Seite des Pols zeigt sich auch hier ein umgekehrtes Bild. Die Mitarbeitenden wünschen sich viel weniger Kontrolle, als im IST wahrgenommen. Die Abweichung zwischen IST (33) und SOLL (23) beträgt 10 Punkte und ist somit mittelstark.

Die Standardabweichung bei SOLL-Werten ist kleiner als bei den IST-Werten, d.h. es gibt eine größere Übereinstimmung unter den Mitarbeitenden darüber, wie die Kultur sein sollte, als wie sie die IST-Kultur wahrnehmen.

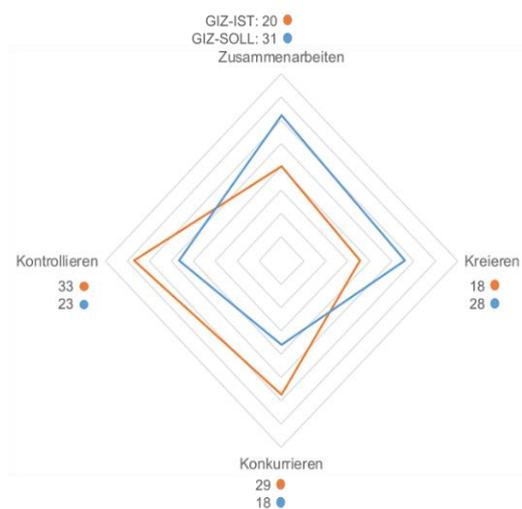


Abbildung 3: Gesamtergebnis der ersten Online-Befragung

Die Wahrnehmungen der IST-Kultur in der GIZ sind vergleichbar mit den IST-Ausprägungen einer öffentlichen Verwaltung. Gleichzeitig gibt es eine hohe Akzeptanz der GIZ als Bundesunternehmen und den damit verbundenen Rahmenbedingungen, eine hohe Identifikation mit der GIZ und einen ausgeprägten Wunsch, die Reputation der GIZ zu erhöhen.¹⁶

Der CVF wurde in weit über 13.000 Organisationen angewendet, darunter auch in zahlreichen öffentlichen Verwaltungen¹⁷. Die Werte in dem rechten Schaubild zeigen einen Vergleich zwischen der IST-Kultur der GIZ und den Durchschnittswerten der IST-Kulturen von 48 zufällig ausgewählten öffentlichen Verwaltungen. Es wird deutlich, dass in der GIZ die Ausprägungen in den vier Kulturdimensionen grundsätzlich mit einer öffentlichen Verwaltung verglichen werden können. Im Vergleich mit privatwirtschaftlichen Unternehmen (Durchschnitt von über 1000 Unternehmen) weist die GIZ, wie auch typisch für öffentliche Verwaltungen, deutlich höhere Werte in der Kulturdimension „Kontrolle“ auf.

Die statistische Auswertung der zweiten Online-Befragung zeigt, dass es eine hohe Akzeptanz der GIZ als Bundesunternehmen (inkl. der Rechenschaftspflicht), eine hohe Identifikation mit der GIZ und einen ausgeprägten Wunsch gibt, die Reputation der GIZ zu erhöhen. Dieses für jedes Unternehmen grundsätzlich positive Ergebnis drückt sich in den sehr hohen Mittelwerten aus (d.h. hohe Zustimmung in der Online-Befragung).

Auch die qualitativen Rückmeldungen aus den FGD untermauern dieses positive Ergebnis. In Bezug auf Rechenschaftspflicht und Compliance geht aus den FGD ein hohes Verständnis der Mitarbeitenden für diese Aspekte der Kulturdimension Kontrolle hervor. Mitarbeitende sind der Ansicht, dass ein besseres Verständnis der „Verfasstheit“ der GIZ, also der Hintergründe, weshalb es für ein Bundesunternehmen bestimmter Regeln bedarf, auch zu einer besseren Akzeptanz der Regeln und damit zu mehr Compliance führt.

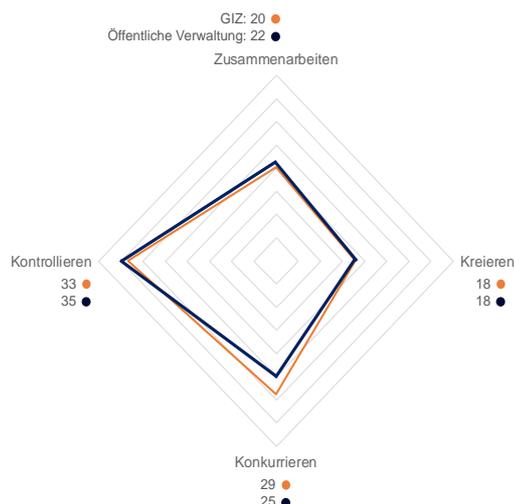


Abbildung 4: Vergleich mit einer öffentlichen Verwaltung

We are spending tax-payer's money, so there are good reasons to be diligent in following procurement law for example. (IDA, IMA)

Ein Verständnis schaffen für das Warum der Compliance – das fördert die Bereitschaft für Kontrolle, Regeln und formelle Strukturen. (FGD, FK, Inland)

Die Wahrnehmungen über die SOLL- und IST-Kultur von Führungskräften und anderen Mitarbeitenden der GIZ sind sehr ähnlich.

¹⁶ Während die Erkenntnisse zur Vergleichbarkeit mit einer öffentlichen Verwaltung aus der ersten Online-Befragung gewonnen werden konnten, konnten die anderen in dieser Box aufgeführten Erkenntnisse aus der zweiten Online-Befragung abgeleitet werden.

¹⁷ In den empirischen Erhebungen von Cameron & Quinn wird lediglich von öffentlichen Verwaltungen („Public Administration“) gesprochen. Eine weitere Ausdifferenzierung findet nicht statt.

Mitarbeitende mit und Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung unterscheiden sich kaum in ihren Einschätzungen der IST- und SOLL-Kultur (siehe Abb. 5). Dies geht sowohl aus den Interviews mit Führungskräften, an deren Ende diese zusätzlich eine Gesamtbewertung der SOLL- und IST-Kultur vornahmen, als auch aus der ersten Online-Befragung hervor.

Viele in den Interviews mit Führungskräften angesprochen Aspekte wurden auch von Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung im Rahmen der FGD angesprochen und diskutiert. In den Interviews äußerten Führungskräfte vor allem den Wunsch nach mehr Zusammenarbeit (SOLL) und bezogen dies insbesondere auf weniger Konkurrenz, mehr Kooperation, Wertschätzung, Vertrauen und Respekt sowohl zwischen den Mitarbeitenden insgesamt als auch zwischen Mitarbeitenden und ihren Führungskräften. Letztere wurden zudem in der Rolle gesehen, Mitarbeitende stärker zu befähigen und ihnen mehr Orientierung zu geben.

In den Dimensionen Kontrolle und Kreativität gab es darüber hinaus einen großen Konsens hinsichtlich der Wünsche nach schnelleren Entscheidungen und weniger Hierarchie und Bürokratie. Viele der Interviewpartner*innen sehen Führungskräfte und andere Mitarbeitende zudem in der Verantwortung, eine Fehlerkultur zu fördern, Mitarbeitenden mehr Freiräume zu lassen, visionärer zu sein und nicht nur wirtschaftliche Aspekte in den Vordergrund zu stellen.

Gemäß den Rückmeldungen werden GIZ Mitarbeitende stark über die sinnstiftende Arbeit und geteilten Werte motiviert. Dies wird sowohl in den Interviews als auch in den FGD als positiv wirkender Faktor genannt, der die Zusammenarbeit fördert, zu Eigeninitiative motiviert und damit zu Kreativität anregt und die Ergebnisse der Arbeit der GIZ in den Mittelpunkt der Anstrengungen rückt.

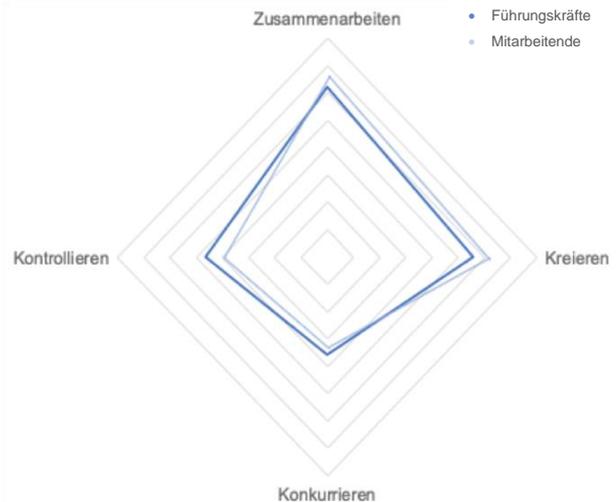


Abbildung 5: Vergleich SOLL-Kultur Führungskräfte und andere Mitarbeitende

*Die Ergebnisse der Arbeit der GIZ vor Ort, das ist das Bindegewebe im Körper der GIZ.
(Interview, FK Inland)*

Die in den unternehmensstrategischen Dokumenten abgebildete SOLL-Kultur der GIZ unterscheidet sich teilweise stark von der Wahrnehmung der Mitarbeitenden und Führungskräfte.

Auf Basis einer umfassenden Analyse unternehmensstrategischer GIZ-Dokumente wurde neben der SOLL-Kultur aus Sicht der Führungskräfte und der SOLL-Kultur der GIZ-Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung noch eine weitere SOLL-Kultur erfasst: die von GIZ-Dokumenten vorgegebene SOLL-Kultur.

Im Vergleich dieser SOLL-Kulturen zeigt sich ein ähnliches Bild bei den Kulturdimensionen Zusammenarbeit und Konkurrenz. Jedoch unterscheidet sich die SOLL-Kultur aus den Dokumenten in den Dimensionen Kreativität (unterbewertet) und Kontrolle (überbewertet) deutlich. Am stärksten ist die Abweichung in der Dimension Kreativität: hier sind die Werte aus den Dokumenten

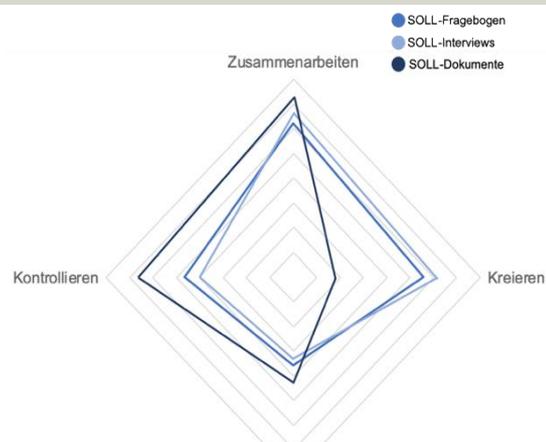


Abbildung 6: SOLL-Kultur aus den Dokumenten im Vergleich zu Interviews und Online-Befragung

sehr gering, d.h. dieser Dimension wird in den Dokumenten sehr wenig Bedeutung gegeben. Aufgrund der großen Anzahl an ausgewerteten Dokumenten und der methodischen Herangehensweise an die Dokumentenanalyse – qualitative sowie quantitative Auswertung über einen eigens entwickelten Crawler – kann das Ergebnis als äußerst robust und repräsentativ betrachtet werden. Auch nach Hinzunahme einzelner Dokumente, die bspw. ausdrücklich zu Kreativität auffordern und motivieren, würde sich im Gesamtbild wenig ändern, da der Großteil der untersuchten Dokumente und Texte diese Dimension nicht betont.

Es gibt insgesamt nur leichte Unterschiede bei der Wahrnehmung der SOLL- und IST-Kultur zwischen den einzelnen Regionen.

Im folgenden Absatz werden lediglich die bedeutendsten oder auffälligsten Unterschiede zwischen den Regionen aufgezeigt, mehr Details dazu finden sich im Anhang.

Vergleicht man die Gesamtergebnisse der ersten Onlinebefragung nach Regionen¹⁸, zeigen sich nur leichte Unterschiede in der Wahrnehmung der SOLL- und IST-Kultur: sie liegen bei jeweils maximal 3 Punkten im regionalen Vergleich der IST-Bewertungen und der SOLL-Bewertungen. In der grundsätzlichen Bewertung der IST- und SOLL-Kultur sind sich alle Regionen und Sub-Regionen gleich: Mitarbeitende wünschen sich mehr Zusammenarbeit und Kreativität und weniger Konkurrenz und Kontrolle. Etwas deutlicher werden die Unterschiede, wenn man auch Sub-Regionen betrachtet. In Afrika zeigen sich insgesamt etwas geringere Abweichungen bei der Wahrnehmung der SOLL- und der IST-Kultur als in APLAK und EMZ. In allen Regionen sind die Abweichungen bei AMA größer als bei NMA. In Lateinamerika sind diese Unterschiede zwischen den beiden Funktionsgruppen weniger deutlich als in anderen Regionen, in Afrika, insbesondere im Südlichen Afrika, sind sie am stärksten ausgeprägt. Innerhalb Asiens finden sich die größten Abweichungen bei SOLL-IST Werten in Ostasien. Hier sind insbesondere bei AMA die Abweichungen sehr stark, insbesondere in der Dimension Kontrolle. In der Region EMZ sind die Abweichungen geringfügig höher, als in APLAK. Während auch hier NMA geringere Abweichungen als AMA aufzeigen, so variieren diese sehr stark je nach Kulturdimension: am wenigsten bei Konkurrenz (hier ist der IST-Wert vergleichsweise niedrig und der SOLL-Wert vergleichsweise hoch) und am meisten bei Zusammenarbeit.

Tabelle 11: Regionale Unterschiede zu IST- und SOLL-Werten (erste Online-Befragung)

		Afrika	Asien	Lateinamerika	EMZ
Zusammenarbeit	IST	20	20	21	20
	SOLL	29	31	31	32
Konkurrenz	IST	29	27	26	29
	SOLL	20	18	18	17
Kreativität	IST	18	18	20	18
	SOLL	26	28	29	28
Kontrolle	IST	34	34	33	33
	SOLL	24	23	22	23

Es gibt insgesamt nur leichte Unterschiede bei der Wahrnehmung der SOLL- und IST-Kultur der GIZ zwischen den einzelnen Funktionsgruppen.

¹⁸ Grundlage für die regionale Zuteilung sind die Länder, in denen die Befragten ihren Arbeitssitz haben. D.h. Mitarbeitende aus den operativen Bereichen mit Dienstsitz in Deutschland sind „Deutschland“ und nicht bspw. APLAK zugeteilt.

Im Folgenden sind die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst. Mehr Details finden sich in Tabelle 12. Auch im Vergleich zwischen Funktionsgruppen sind die Unterschiede der Ergebnisse der ersten Onlinebefragung gering. So unterscheiden sich die Bewertungen der Funktionsgruppen um maximal 5 Punkte bezüglich der IST-Kultur und um maximal 6 Punkte bezüglich der SOLL-Kultur. IMA zeigen starke SOLL-IST-Abweichungen bei allen Kulturdimensionen, sie haben vor allem einen starken Wunsch nach mehr Zusammenarbeit und eine sehr starke Abweichung zwischen IST und SOLL bei Konkurrenz (16 Punkte). PMI haben mittelstarke bis starke Abweichungen bei SOLL-IST-Werten. Diese Gruppe hat einen höheren IST-Wert bei der Kulturdimension Konkurrenz als alle anderen Mitarbeitendengruppen (und mit 16 Punkten die stärkste Abweichung). Sie haben auch den höchsten SOLL-Wert aller Mitarbeitendengruppen bei der Kulturdimension Zusammenarbeit. Bei AMA sind die SOLL-IST-Abweichungen in allen Dimensionen stark. Sie und EH haben einen höheren IST-Wert bei der Kulturdimension Kontrolle als alle anderen Mitarbeitendengruppen. EH und AMA sind sich grundsätzlich in ihren Einschätzungen von SOLL und IST sehr ähnlich. Die SOLL-IST-Abweichungen sind bei EH noch etwas höher und somit von allen Funktionsgruppen im Durchschnitt am höchsten (zwischen 11 und 14 Punkten). Die Wahrnehmung der NMA unterscheidet sich geringfügig von allen anderen Funktionsgruppen. Sie haben etwas höhere IST-Werte bei Zusammenarbeit und Kreativität und etwas niedrigere IST-Werte bei Konkurrenz und Kontrolle. Gleichzeitig sind ihre SOLL-Werte im Vergleich mit den anderen Funktionsgruppen etwas niedriger bei Zusammenarbeit und Kreativität und etwas höher bei Konkurrenz und Kontrolle. NMA haben somit die geringsten Abweichungen zwischen den SOLL- und IST-Werten, sie liegen lediglich zwischen 8 und 5 Punkten.

Tabelle 12: Unterschiede zwischen Funktionsgruppen zu IST- und SOLL-Werten (erste Online-Befragung)

		AMA	IMA	NMA	PMI	EH
Zusammenarbeit	IST	18	20	23	20	18
	SOLL	30	32	30	34	32
Konkurrenz	IST	29	30	26	31	30
	SOLL	18	16	21	15	18
Kreativität	IST	17	18	19	18	17
	SOLL	29	29	25	27	28
Kontrolle	IST	36	32	32	31	36
	SOLL	23	23	24	23	22

Personalverantwortung und Betriebszugehörigkeit: Die Unterschiede zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Personalverantwortung sowie zwischen Mitarbeitenden mit mehr oder weniger als fünf Jahren Betriebszugehörigkeit sind mit zwischen einem und drei Punkten Abweichung zwischen den jeweiligen Vergleichsgruppen vernachlässigbar.

Während in der Wahrnehmung der SOLL- und IST-Kultur der GIZ die Unterschiede zwischen Funktionsgruppen eher gering sind, so unterscheiden sie sich teilweise darin, wie Verhaltensabsichten beeinflusst werden (siehe Teil B).

Das Verhalten der meisten GIZ Mitarbeitenden wird vor allem durch die persönliche Einstellung geprägt und dadurch, ob sich die Mitarbeitenden befähigt fühlen (wahrgenommene Verhaltenskontrolle).¹⁹

¹⁹ Ausführlichere Beschreibungen zu den Verhaltensdeterminanten der TPB finden sich zum einen in Kapitel 3.4 und zum anderen in Teil B dieses Kapitels. Für das Verständnis dieses Ergebnisses reicht die Berücksichtigung der nachfolgenden Textpassage 72.

Die persönliche Einstellung basiert zum einen auf der Erwartung, dass das eigene Verhalten eine bestimmte Konsequenz hat und zum anderen auf der subjektiven Bewertung dieser Konsequenz. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle („ich fühle mich befähigt“) drückt die Leichtigkeit aus, mit der das Verhalten nach Überzeugung des GIZ-Mitarbeitenden durchführbar ist.

Das Verhalten der meisten Mitarbeitenden der GIZ – ohne Unterschiede zwischen Regionen, Funktionsgruppen usw. – wird zum einen vor allem durch die persönliche Einstellung geprägt, d.h. ob positive Erwartungen/Konsequenzen damit assoziiert werden. Auch in der Vergangenheit gemachte Erfahrungen werden durch die persönliche Einstellung abgebildet. Lernerfahrungen aus der Vergangenheit haben einen Einfluss auf das Verhalten bzw. die Formulierung von Verhaltensabsichten, d.h. die Erwartung, ob ein Mitarbeitender von einer bestimmten Verhaltensweise profitiert oder nicht hängt auch davon ab, ob diese Person in der Vergangenheit gute oder schlechte Erfahrungen gemacht hat. Zum anderen wird das Verhalten von GIZ-Mitarbeitenden davon beeinflusst, ob sich die Mitarbeitenden dazu befähigt fühlen.

Die subjektive Norm, d.h. die Erwartungen wichtiger Bezugspersonen, hat insgesamt nur eine geringe Bedeutung für GIZ-Mitarbeitende. Dieses Ergebnis bedeutet keinesfalls, dass die Meinung anderer in der GIZ grundsätzlich als unwichtig empfunden wird. Lediglich in Bezug auf die Verringerung der Diskrepanz zwischen SOLL und IST in verschiedenen Kulturdimensionen (Fragestellung der USE) hat die Meinung anderer nur einen geringen Einfluss auf die Formulierung von Verhaltensabsichten, die SOLL und IST näher zusammenbringen können. Für die Formulierung von (neuen) Verhaltensabsichten reicht es demnach nicht aus, wenn Mitarbeitende wissen, was ihre Kolleg*innen und/oder Führungskraft möchten. Die Ergebnisse der zweiten Online-Befragung zeigen, dass bspw. Führungskräfte eher einen Einfluss auf das Verhalten ausüben, indem sie (bspw. über Motivation und Belohnung) die persönliche Einstellung der Mitarbeitenden verändern und den Rahmen schaffen (bspw. durch Bereitstellung von Ressourcen und durch Befähigung), das Verhalten auszuüben (siehe dazu auch Teil B).

4.4 SOLL und IST in der Dimension Zusammenarbeit

Die Mitarbeitenden der GIZ wünschen sich deutlich mehr Zusammenarbeit.

Insgesamt wünschen sich Mitarbeitende der GIZ deutlich mehr Zusammenarbeit. Bei diesem Ergebnis gilt es allerdings zu berücksichtigen, dass der IST-Wert in dieser Kulturdimension schon hoch ist. Erfahrungsgemäß wünschen sich Mitarbeitende grundsätzlich immer mehr Zusammenarbeit (siehe dazu auch Kapitel 5.2).

Tabelle 13 fasst die wichtigsten Ergebnisse in der Dimension Zusammenarbeit in einer zusammen, diese werden im folgenden Text mit weiteren Details benannt.

Tabelle 13: Die wichtigsten Ergebnisse aus der ersten Online-Befragung zur Dimension Zusammenarbeit

Werte in Klammern	Funktionsgruppe	(Sub)Region	Funktionsgruppe und (Sub-)Region	
IST-Werte	Niedrigster IST-Wert	AMA, EH (18)	Südliches Afrika (17)	NMA aus dem Südlichen Afrika (16)
	Höchster IST-Wert	NMA (23)	Lateinamerika gesamt (21)	NMA aus Asien gesamt (25)
SOLL-Werte	Niedrigster SOLL-Wert	AMA, NMA (30)	Afrika gesamt (29)	AMA aus Lateinamerika (28)
	Höchster SOLL-Wert	PMI (34)	Ostasien, Mittelamerika und Karibik, EMZ gesamt, Deutschland (32)	NMA aus Ostasien, PMI (34)
SOLL-IST Abweichungen	Geringste Abweichung	NMA (7)	Afrika gesamt (9)	NMA aus Asien gesamt (6)
	Größte Abweichung	EH, PMI (14)	Ostasien (13)	AMA und NMA im Südlichen Afrika, AMA in Asien gesamt, AMA in Ostasien (13)

Funktionsgruppen: Betrachtet man die Unterschiede nach Funktionsgruppen, so stufen AMA und EH die aktuelle Zusammenarbeit am niedrigsten ein (IST=18). Der Wunsch nach Zusammenarbeit ist am höchsten unter PMI (SOLL=34). Die größte Abweichung zwischen IST und SOLL gibt es bei EH und PMI (jeweils 14 Punkte zwischen IST und SOLL).

Regionen: die regionalen Unterschiede in der Dimension Zusammenarbeit sind gering. Die IST-Werte liegen zwischen 20 und 21 Punkten; die SOLL-Werte zwischen 29 und 32 Punkten. Differenziert man weiter nach Sub-Regionen, so werden einige Unterschiede sichtbar. So stufen Mitarbeitende im Südlichen Afrika die Zusammenarbeit am geringsten ein (IST=17); in der Region „Lateinamerika gesamt“ liegt der IST-Wert mit 21 am höchsten. Am wenigsten ausgeprägt ist der Wunsch nach mehr Zusammenarbeit in „Afrika gesamt“ (SOLL=29). Am höchsten liegt der SOLL-Wert mit 32 Punkten in Ostasien, Mittelamerika und Karibik, „EMZ gesamt“ und in Deutschland als Sub-Region. Da der IST-Wert in Ostasien mit 19 Punkten vergleichsweise niedrig ist, ist in dieser Sub-Region die Abweichung zwischen IST und SOLL am größten (13 Punkte). Die geringste Abweichung zwischen IST und SOLL findet sich in „Afrika gesamt“ (9 Punkte).

Funktionsgruppen und Regionen: Am meisten Zusammenarbeit wünschen sich NMA aus Ostasien und PMI (SOLL=34). Am niedrigsten stufen NMA aus dem Südlichen Afrika die aktuelle Zusammenarbeit ein (IST=16); am höchsten stufen NMA aus „Asien gesamt“ (IST=25) die aktuelle Situation ein. NMA aus „Asien gesamt“ scheinen zudem am zufriedensten zu sein, was die Zusammenarbeit betrifft: der Unterschied zwischen IST

und SOLL ist für diese Gruppe mit 6 Punkten am geringsten - gefolgt von NMA aus „Afrika gesamt“ und AMA in „Lateinamerika gesamt“. Somit unterscheiden sich NMA aus dem Südlichen Afrika sehr stark von NMA in Afrika gesamt. Unterschiede zwischen IST und SOLL sind im Südlichen Afrika (kein Unterschied zwischen AMA und NMA) und bei AMA in Asien und Ostasien am höchsten (je 13 Punkte). Interessanterweise sind somit in Asien und Ostasien die AMA (neben Personal aus dem Südlichen Afrika) am wenigsten zufrieden in Bezug auf „Zusammenarbeit“ – während NMA aus der gleichen Region am zufriedensten damit sind.

Personalverantwortung: Während Mitarbeitende mit und ohne Personalverantwortung das Zusammenarbeiten IST gleich einschätzen, wünschen sich Mitarbeitende ohne Personalverantwortung geringfügig mehr Zusammenarbeit als Mitarbeitende mit Personalverantwortung (SOLL=32 vs. 30 Punkte). Mitarbeitende ohne Personalverantwortung haben in dieser Kulturdimension somit eine etwas höhere SOLL-IST-Abweichung als Mitarbeitende mit Personalverantwortung

Betriebszugehörigkeit: Mitarbeitende mit mehr oder weniger als fünf Jahren Betriebszugehörigkeit unterscheiden sich nur geringfügig im Ergebnis zur Dimension Zusammenarbeit. Die SOLL-Werte sind identisch (SOLL=31), der IST-Wert liegt bei den „neueren“ Mitarbeitenden um einen Punkt höher als bei ihren Kolleg*innen.

FGD: In den FGD in Deutschland wurde Zusammenarbeit häufig in Bezug auf abteilungs- und bereichsübergreifende Kooperationen diskutiert, wo grundsätzlich großes Verbesserungspotential identifiziert wurde. Auch der Bauhaus-Reformprozess wurde mehrfach thematisiert, der sich nach Meinung der meisten Fokusgruppenteilnehmer*innen negativ auf die Zusammenbaukultur ausgewirkt hat. Im Ausland hingegen wurde die Zusammenarbeit grundsätzlich sehr positiv gesehen. Verbesserungspotenzial wurde mehrheitlich in Bezug auf die Zusammenarbeit mit der Zentrale und der als unzureichend wahrgenommenen Einbindung der Außenstruktur geäußert.

Die Arbeitsteilung ist bei den kaufmännischen Tätigkeiten und HR wahnsinnig gestiegen. Und auch eine sehr starke Formalisierung mit Bauhaus. Es erinnert an die Erfindung des Fließbandes. Hier besteht Leistungsdruck und Ineffizienzen. (FGD, FK Inland)

Die Funktionalität ist eine heilige Kuh, die uns Bauhaus beschert hat. Das, was verloren geht, ist die Identifikation mit dem Gesamtprozess und dem Ownership. (FGD, FK Inland)

4.5 SOLL und IST in der Dimension Konkurrenz

Mitarbeitende wünschen sich insgesamt weniger Konkurrenz.

Insgesamt wünschen sich Mitarbeitende der GIZ weniger Konkurrenz in ihrem Arbeitsumfeld. Im Folgenden sind die wichtigsten Ergebnisse hinsichtlich SOLL und IST in der Dimension Konkurrenz zusammengefasst. In der ersten Online-Befragung wurde die Dimension Konkurrenz sehr breit gefasst. So beinhaltet die Dimension Konkurrenz im CVF bspw. sowohl interne Konkurrenz, also Konkurrenz unter Kolleg*innen, als auch externe Konkurrenz, also Konkurrenz der GIZ mit anderen Organisationen (siehe dazu Kapitel 4.1).

Tabelle 14: Die wichtigsten Ergebnisse aus der ersten Online-Befragung zur Dimension Konkurrenz

Werte in Klammern		Funktionsgruppe	(Sub)Region	Funktionsgruppe und (Sub-)Region
IST-Werte	Niedrigster IST-Wert	NMA (26)	Lateinamerika (26)	NMA in Asien (24)
	Höchster IST-Wert	PMI (31)	Deutschland (30)	AMA in Afrika und Ostasien (30)
SOLL-Werte	Niedrigster SOLL-Wert	PMI (15)	Deutschland (16)	PMI in Deutschland (15)
	Höchster SOLL-Wert	NMA (21)	Afrika (20)	NMA in Afrika (23)
SOLL-IST Abweichungen	Geringste Abweichung	NMA (4)	Lateinamerika (8)	NMA in Afrika, Asien und EMZ (4)
	Größte Abweichung	PMI (16)	Deutschland (14)	PMI in Deutschland (16)

Funktionsgruppen: Betrachtet man die Ergebnisse desaggregiert nach Funktionsgruppen, so zeigt sich, dass PMI die Konkurrenz am stärksten wahrnehmen (IST=31), dicht gefolgt von IMA und EH (IST=30). Da sich PMI von allen Funktionsgruppen gleichzeitig auch am wenigsten Konkurrenz wünschen (SOLL=15), ist bei ihnen die Diskrepanz zwischen IST und SOLL am höchsten. Am wenigsten stark empfinden NMA die derzeitige Konkurrenz (IST=26). Bei NMA ist auch der Wunsch nach weniger Konkurrenz am geringsten ausgeprägt: sie stufen das Konkurrenz-SOLL mit 21 Punkten ein. Somit liegen bei dieser Funktionsgruppe IST und SOLL am nächsten beieinander (Diskrepanz=4). Sucht man nach Ähnlichkeiten zwischen den Funktionsgruppen, so sind sich IMA und PMI einerseits und AMA und EH andererseits in ihren Einschätzungen von IST und SOLL recht ähnlich.

Regionen: Deckungsgleich mit dem Gesamtergebnis des IST=29 und SOLL=18 sind das Südliche Afrika und Ostasien. Deutschland ist die Region, in der sich die Mitarbeitenden am wenigsten Konkurrenz wünschen (SOLL=16). Den höchsten SOLL-Wert hat „Afrika gesamt“ (SOLL=20). Am wenigsten Konkurrenz nehmen Mitarbeitende in „Lateinamerika gesamt“ wahr; am stärksten wird die Konkurrenz in Deutschland wahrgenommen (IST=30). Somit ist Deutschland auch die Region mit der größten Diskrepanz zwischen SOLL und IST in dieser Kulturdimension (14 Punkte) und Lateinamerika (8 Punkte) die Region mit der niedrigsten – allerdings dicht gefolgt von „Afrika gesamt“, „Asien gesamt“ und Mittelamerika und Karibik mit jeweils 9 Punkten Diskrepanz.

Funktionsgruppen und Regionen: Während sich AMA über die Regionen hinweg sehr ähnlich sind (IST-Werte zwischen 27 und 30 Punkten; SOLL-Werte in allen Regionen 18 Punkte; Diskrepanzen zwischen 9 und 12 Punkten²⁰), so unterscheiden sich vor allem NMA. Wie oben dargestellt, nehmen NMA weniger Konkurrenz wahr, als AMA. Die IST-Werte bei NMA liegen zwischen 24 Punkten (Asien gesamt) und 28 Punkten (Südliches Afrika). Gleichzeitig ist der Wunsch nach weniger Konkurrenz bei NMA weniger ausgeprägt als bei AMA: Die SOLL-Werte der NMA liegen in fast allen Regionen über denen der AMA (SOLL-Werte bei NMA zwischen 18 und 23 Punkten). Lediglich in Ostasien entspricht der SOLL-Wert bei NMA dem der AMA. Die Diskrepanzen

²⁰ Die größten Diskrepanzen bei AMA finden sich in Afrika gesamt und Ostasien (12 Punkte); die niedrigsten Diskrepanzen bei AMA finden sich in Lateinamerika gesamt und Mittelamerika und Karibik (9 Punkte).

bei NMA reichen von 4 Punkten (Afrika gesamt, Asien gesamt und EMZ gesamt) bis zu 9 Punkten (Südliches Afrika). In Bezug auf die Diskrepanzen zwischen IST und SOLL in der Dimension Konkurrenz sind somit AMA und NMA in Afrika insgesamt am unterschiedlichsten (gefolgt von Asien gesamt und EMZ gesamt). Am ähnlichsten sind sich NMA und AMA im Südlichen Afrika, in „Lateinamerika gesamt“ und in der Region Mittelamerika und Karibik.

Personalverantwortung: Mitarbeitende mit Personalverantwortung haben niedrigere SOLL-IST-Abweichungen als Mitarbeitende ohne Personalverantwortung (9 bzw. 11 Punkte). Während Personalverantwortung keinen Einfluss auf das Wunsch-SOLL an Konkurrenz hat (beide SOLL=18), so nehmen Mitarbeitende ohne Personalverantwortung Konkurrenz geringfügig stärker wahr, als ihre Kolleg*innen mit Personalverantwortung (IST=29 bzw. 27).

Betriebszugehörigkeit: Die Dauer der Betriebszugehörigkeit hat auch in der Dimension Konkurrenz nur sehr geringe Auswirkungen auf das Ergebnis. Mitarbeitende mit mehr als 5 Jahren Betriebszugehörigkeit schätzen die aktuelle Konkurrenzsituation geringfügig höher ein (IST= 29 bzw. 28) und wünschen sich etwas weniger davon als ihre Kolleg*innen (SOLL=17 bzw. 19). Somit ist die Diskrepanz zwischen IST und SOLL bei Mitarbeitenden mit mehr als 5 Jahren Betriebszugehörigkeit etwas größer als bei Kolleg*innen, die weniger lange bei der GIZ arbeiten (Diskrepanz: 12 vs. 9 Punkte).

FGD: In den auf die erste Online-Befragung folgenden FGD war eine differenziertere Diskussion dessen möglich, was Mitarbeitende unter Konkurrenz verstehen. So bezog sich das Verständnis von interner Konkurrenz vor allem auf Karrieremöglichkeiten im Unternehmen²¹. In allen FGD in Deutschland und mit AMA war hierbei das Thema „Sichtbarkeit“ sehr präsent. Insbesondere bei PMI und AMA ging es um den unbefristeten Vertrag (UBV) (ein Thema, das in anderen FGD in Deutschland ebenfalls diskutiert wurde, jedoch waren die Teilnehmenden seltener direkt betroffen). NMA waren in den FGD mehrheitlich der Meinung, dass interne Konkurrenz für sie weniger relevant sei als für AMA. Interne Konkurrenz bezogen sie eher auf Anschlussverträge bei Projektende und auf die „wenigen Aufstiegsmöglichkeiten“. Grundsätzlich wurde die Meinung vertreten, dass NMA mit technischen Aufgaben von interner Konkurrenz eher betroffen seien als NMA mit Verwaltungsaufgaben, da Letztere flexibler einsetzbar seien.

But I think this is even more relevant for technical staff than for us. Once their project is over, they can't easily switch over to another project, like we admin people can.

(FGD, NMA Verwaltung)

FGD: Weitere mehrfach diskutierte Aspekte interner Konkurrenz in den FGD sind die Konkurrenz um Ressourcen (insbesondere Personal und interne Dienstleistungen) und die an die GIZ weitergereichte Konkurrenz zwischen BMZ und Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) und zwischen verschiedenen Referaten innerhalb dieser AG (siehe Kapitel 4.10).

FGD: Externe Konkurrenz wiederum bezog sich in den FGD vor allem auf Konkurrenz der GIZ mit anderen Implementierungsorganisationen um zusätzliche Gelder (Stichwort: Akquise von Drittmitteln/Kofinanzierungen). Insbesondere von NMA wurde häufig auch eine externe Konkurrenz um die Gunst von Partnern thematisiert.

4.6 SOLL und IST in der Dimension Kreativität

Die Mitarbeitenden der GIZ wollen kreativer arbeiten.

Insgesamt wünschen sich Mitarbeitende der GIZ mehr Kreativität in ihrem Arbeitsumfeld: der Unterschied zwischen IST (=18) und SOLL (=28) ist mit zehn Punkten Differenz mittelstark²². Auch in dieser Dimension werden die desaggregierten Ergebnisse im Überblick in tabellarischer Form präsentiert und sind im darauffolgenden Text detaillierter beschrieben.

²¹ Die MEB 2019 hat zum Thema Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten einen Handlungsbedarf identifiziert.

²² In der MEB wurde der Aussage „Die Unternehmenskultur der GIZ zeichnet sich durch viel Flexibilität und Kreativität aus“ weitgehend zugestimmt.

Tabelle 15: Die wichtigsten Ergebnisse aus der ersten Online-Befragung zur Dimension Kreativität

Werte in Klammern		Funktionsgruppe	(Sub)Region	Funktionsgruppe und (Sub-)Region
IST-Werte	Niedrigster IST-Wert	AMA, EH (17)	Südliches Afrika und Ostasien (17)	NMA aus dem Südlichen Afrika, AMA aus Ostasien und EMZ (16)
	Höchster IST-Wert	NMA (19)	Lateinamerika (20)	NMA in Asien (21)
SOLL-Werte	Niedrigster SOLL-Wert	NMA (25)	Afrika (26)	NMA in Afrika (23)
	Höchster SOLL-Wert	IMA, AMA (29)	Lateinamerika, Mittelmeer und Karibik, Deutschland (29)	AMA in Ostasien, Lateinamerika und Mittelmeer und Karibik (30)
SOLL-IST Abweichungen	Geringste Abweichung	NMA (6)	Afrika (8)	NMA in Afrika (4)
	Größte Abweichung	AMA (12)	Ostasien (11)	AMA in Ostasien (14)

Funktionsgruppen: Vergleicht man die Funktionsgruppen, so sind die Diskrepanzen zwischen IST und SOLL am größten bei AMA (12 Punkte) und bei IMA (11 Punkte). NMA haben die geringsten Abweichungen (6 Punkte), begründet vor allem durch die niedrigere Einstufung des Kreativitäts-SOLL (SOLL=25).

Regionen: Vergleicht man die Regionen, so scheinen Mitarbeitende in „Afrika gesamt“ am zufriedensten mit der Dimension Kreativität zu sein. Hier ist die Abweichung zwischen IST und SOLL am geringsten, gefolgt von „Lateinamerika gesamt“ (8 bzw. 9 Punkte). In „Afrika gesamt“ entspricht der IST-Wert dem Gesamtergebnis, der SOLL-Wert ist hingegen etwas niedriger. In Lateinamerika liegt der SOLL-Wert für Kreativität sogar über dem Gesamtergebnis, jedoch wird das IST besser bewertet.

Funktionsgruppen und Regionen: Am niedrigsten stufen NMA aus dem Südlichen Afrika, AMA aus Ostasien und AMA aus EMZ die aktuelle Situation bezüglich Kreativität ein (IST=16). Am höchsten wird die IST-Situation von NMA in Asien bewertet. Die größte Differenz zwischen IST und SOLL liegt mit 14 Punkten bei AMA aus Ostasien, dicht gefolgt von AMA aus EMZ (13 Punkte Diskrepanz). Am geringsten ist die Diskrepanz bei NMA in „Afrika gesamt“. Hier zeigt sich auch der stärkste Unterschied innerhalb einer Region: während die Diskrepanz bei NMA in „Afrika gesamt“ am geringsten ist, so ist sie in der Sub-Region Südliches Afrika für die gleiche Funktionsgruppe mit 12 Punkten hoch. Auch der Unterschied zwischen AMA und NMA in „Afrika gesamt“ ist auffällig: AMA sehen die Diskrepanz bei 12 Punkten; hier liegt der Grund vor allem bei der unterschiedlichen Einstufung des Kreativitäts-SOLL. Auch in der Sub-Region Ostasien sind die Unterschiede zwischen AMA und NMA groß: die Abweichung zwischen IST und SOLL ist bei NMA deutlich geringer, als bei AMA (5 bzw. 14 Punkte). Auch hier liegt dies vor allem an der unterschiedlichen Einstufung des Kreativitäts-SOLL.

Personalverantwortung: Ähnlich gering sind die Unterschiede im Vergleich von Mitarbeitenden mit und ohne

Personalverantwortung. Sie stufen das IST gleich ein, unterscheiden sich aber um einen Punkt bei der Einstufung des SOLL: Mitarbeitende mit Personalverantwortung wünschen sich etwas mehr Kreativität (29 vs. 28 Punkte).

Betriebszugehörigkeit: Die Dauer der Betriebszugehörigkeit hat nur einen sehr geringen Einfluss auf die SOLL und IST Kultur in der Dimension Kreativität. Mitarbeitende, die weniger als 5 Jahre für die GIZ arbeiten, haben eine etwas größere Abweichung zwischen IST und SOLL (11 vs. 10 Punkte), obwohl sie das IST geringfügig höher einstufen (18 vs. 17 Punkte).

FGD: In den FGD wurde häufig unterschieden zwischen Kreativität in der fachlichen Arbeit und Kreativität im Administrativen. Letzteres wurde häufig als Flexibilität bezeichnet bzw. Kreativität hinsichtlich der flexiblen – aber dennoch regelkonformen – Anwendung von Regeln.

Was ist genau die Abgrenzung? Wann ist man kreativ, wann ist man nicht kreativ? Viele kreative Aufgaben werden gar nicht so benannt. Ein kreatives Excel Sheet, das die Arbeit erleichtert, ist auch kreativ. Die Forderung der Führungskräfte nach Ideen ist doch auch ein kreativer Prozess, auch wenn dann noch nichts umgesetzt ist. (FGD, FK Inland)

I think for us, we have to focus on the aspect of flexibility, when talking about creativity. If you work in admin, creativity is not the term you are looking for. What we need is flexibility in adhering to the rules. (FGD, NMA Verwaltung)

FGD: Insgesamt wurde in den FGD auch das IST, also die Möglichkeiten, kreativ arbeiten zu können, kontrovers diskutiert. Auf der einen Seite wurde die Ansicht vertreten, dass die technische Arbeit in der GIZ per se kreativ sei, weil man immer ohne Blaupausen arbeite und immer an Kontexte anpassen müsse. Auf der anderen Seite gab es die Meinung, dass die in den Angeboten festgelegten inhaltlichen Rahmenbedingungen, wie Indikatoren, Kreativität bestimmen und oftmals einschränken.

Ab wann ist man kreativ? Kreativ kann ja auch bedeuten, dass man mit dem Wenigen umgehen muss. (FGD, EH)

FGD: Kreativität wurde darüber hinaus auch sehr häufig im Zusammenhang mit Zusammenarbeit und Kontrolle diskutiert. Wer kreativ arbeiten darf, dem werde Vertrauen, Wertschätzung gegeben und insgesamt weniger kontrolliert, insbesondere auch was die Zusammenarbeit mit anderen Kolleg*innen betrifft. Erst durch den Austausch mit anderen Personen könne Kreativität entstehen.

Kreativität kommt zustande, wenn Dinge zusammenkommen, die sonst nicht zusammenkommen und ist dadurch verbunden mit der Zusammenarbeit. (FGD, FK Inland)

4.7 SOLL und IST in der Dimension Kontrolle

Die Mitarbeitenden wünschen sich allgemein weniger Kontrolle, gleichzeitig wird akzeptiert, dass aus der Verfasstheit der GIZ eine Reihe von Regelwerken und Rechenschaftspflichten folgern.

Insgesamt wünschen sich die Mitarbeitenden der GIZ weniger Kontrolle in ihrem Arbeitsumfeld. Die Abweichung zwischen IST (33) und SOLL (23) beträgt 10 Punkte und ist somit mittelstark²³.

Wie auch in den vorherigen Kapiteln, werden die wichtigsten Werte aus der ersten Online-Befragung zur Dimension Kontrolle in einer Tabelle dargestellt und in den folgenden Textpassagen weiter ausgeführt.

Tabelle 16: Die wichtigsten Ergebnisse aus der ersten Online-Befragung zur Dimension Kontrolle

Werte in Klammern		Funktionsgruppe	(Sub)Region	Funktionsgruppe und (Sub-)Region
IST-Werte	Niedrigster IST-Wert	PMI (31)	Lateinamerika, EMZ (33)	NMA in Asien (29)
	Höchster IST-Wert	AMA, EH (36)	Südliches Afrika (38)	NMA im Südlichen Afrika (41)
SOLL-Werte	Niedrigster SOLL-Wert	EH (22)	Ostasien, Lateinamerika, Mittelmeer und Karibik (22)	AMA in Ostasien (21)
	Höchster SOLL-Wert	NMA (24)	Afrika (24)	NMA in Afrika (25)
SOLL-IST Abweichungen	Geringste Abweichung	PMI, NMA (8)	Deutschland (9)	NMA in Afrika und Asien (7)
	Größte Abweichung	EH (13)	Südliches Afrika (14)	NMA im Südlichen Afrika (17)

Funktionsgruppen: Die IST-Werte für die unterschiedlichen Funktionsgruppen schwanken zwischen 31 (PMI) und 36 (AMA und EH) Punkten. Die SOLL-Werte der Funktionsgruppen ähneln sich sehr: EH wünschen sich am wenigsten Kontrolle (SOLL=22), bei NMA ist der Wunsch nach weniger Kontrolle von den Funktionsgruppen am schwächsten ausgeprägt (SOLL=24). Betrachtet man die Abweichungen zwischen IST und SOLL, so ist die Diskrepanz bei EH am höchsten (13 Punkte), bei PMI und NMA am niedrigsten (8 Punkte).

Regionen: Im Vergleich der Regionen zeigen sich auf den ersten Blick nur sehr geringe Unterschiede. Sowohl die IST- als auch die SOLL-Werte der Regionen Afrika, Asien, Lateinamerika und EMZ ähneln sich sehr; sie liegen zwischen IST=33 (Lateinamerika und EMZ) und IST=34 (Afrika und Asien) bzw. SOLL=22 (Lateinamerika) und SOLL=24 (Afrika). Unterschiede werden erst sichtbar bei der Betrachtung von Sub-Regionen (und von Funktionsgruppen in Regionen und Sub-Regionen – siehe unten). Im Südlichen Afrika gibt es die größte Diskrepanz zwischen IST und SOLL. Grund dafür ist der vergleichsweise hohe IST-Wert in dieser Sub-Region (IST=38). Auch Ostasien hat mit 13 Punkten eine recht hohe Abweichung zwischen IST und SOLL. Zwar ist auch hier der IST-Wert hoch (IST=35), gleichzeitig hat diese Sub-Region den niedrigsten SOLL-Wert (SOLL=22), zusammen mit "Lateinamerika gesamt" und der Sub-Region Mittelmeer und Karibik. Die geringste Abweichung zwischen IST und SOLL hat die Region EMZ. Nimmt man die Sub-Regionen in der Betrachtung hinzu, so hat die Sub-Region Deutschland die geringste Abweichung (10 bzw. 9 Punkte). Diese Region bzw. Sub-Region stuft die aktuelle Situation bezogen auf die Kulturdimension Kontrolle am positivsten ein (IST= 33 bzw. 32).

Funktionsgruppen und Regionen: Differenziert man die Ergebnisse sowohl nach (Sub-)Regionen als auch

²³ In der MEB stimmten die Mitarbeitenden der Aussage „Die in den OuR enthaltenen Vorgaben und Orientierungen sind angemessen und hilfreich“ weitgehend zu.

nach Funktionsgruppen, so haben NMA im Südlichen Afrika den höchsten IST-Wert (IST=41). Den niedrigsten IST-Wert haben NMA in „Asien gesamt“ (IST=29). Die SOLL-Werte nach Funktionsgruppen schwanken weniger stark als die IST-Werte und rangieren zwischen 21 Punkten (AMA in Ostasien) und 25 Punkten (NMA in Afrika gesamt). Die Diskrepanz zwischen IST und SOLL ist bei NMA im Südlichen Afrika und AMA in Ostasien (17 bzw. 16 Punkte) am größten. Am geringsten ist sie bei NMA in Afrika gesamt und NMA in Asien gesamt (7 Punkte).

Betriebszugehörigkeit: Wie in den anderen Dimensionen macht auch hier die Dauer der Betriebszugehörigkeit nur einen geringen Unterschied. Während in den drei anderen Dimensionen die Abweichung zwischen IST und SOLL bei Mitarbeitenden mit mehr als 5 Jahren Betriebszugehörigkeit geringfügig geringer war, als in der Vergleichsgruppe, so ist sie für die Dimension Kontrolle geringfügig (1 Punkt) höher. Grund dafür ist die um einen Punkt höhere Einschätzung des Kontroll-IST (IST=34 bzw. 33 Punkte) bei den Mitarbeitenden, die schon länger für die GIZ arbeiten. Die SOLL-Werte beider Gruppen sind gleich.

Personalverantwortung: Auch in dieser Dimension hat Personalverantwortung wenig Einfluss auf die Diskrepanz zwischen SOLL und IST. Mitarbeitende mit und Mitarbeitende ohne Personalverantwortung unterscheiden sich nur um einen Punkt in ihrer Einschätzung des IST-Wertes (IST=34 bzw. 33). Beide Gruppen bewerten das Kontrolle-SOLL mit 23 Punkten.

FGD: Die Teilnehmer*innen in den FGD differenzierten in der Diskussion grundsätzlich zwischen „die Führungskraft schaut mir auf die Finger“, Compliance-Notwendigkeiten für ein Bundesunternehmen, dem Regelwerk als Leitplanken und Standardisierung für größere Effizienz. Damit hat Kontrolle auf der einen Seite eine negative Konnotation, also ist Ausdruck eines Mangels an Vertrauen.

Es kommt darauf an, wie man mit Kontrolle umgeht. Ob man es als Hilfe wahrnimmt oder ein Kontrollgefühl hat und es als einen Angriff auf seine Autorität wahrnimmt. (FGD, AMA FK)

FGD: Auf der anderen Seite gibt Kontrolle in Form des Regelwerks und der Standardisierung auch Sicherheit und ist somit positiv belegt. Insgesamt wurde in den FGD ein sehr großes Verständnis für Compliance-Auflagen der GIZ ausgedrückt. Diesbezüglich wurde eher die Kommunikation von Regeln und Unterstützung bei deren Anwendung kritisiert.

TEIL B: Was beeinflusst das Verhalten von GIZ Mitarbeitenden und was nicht?

Im Mittelpunkt dieses Ergebnisabschnitts stehen folgende zentrale Fragestellungen:

- Was sind mögliche Gründe für diese Differenzen, d.h. warum verhalten sich GIZ-Mitarbeitende (nicht) entsprechend ihrer gewünschten SOLL-Kultur?
- Was beeinflusst die Entwicklung von Verhaltensabsichten in der GIZ?

Zum besseren Verständnis der Ergebnisse werden in der nachfolgenden Box nochmal die Verhaltensdeterminanten der Theorie des geplanten Verhaltens kurz beschrieben, die die Grundlage der FGD und der zweiten Online-Befragung darstellten und zur Identifikation der Einflussfaktoren herangezogen wurden.

- Persönliche Einstellung („ich profitiere davon“): Entscheidungen zwischen verschiedenen Handlungsalternativen basieren zum einen auf der Erwartung, dass das Verhalten eine individuelle Konsequenz hat und zum anderen auf der subjektiven Bewertung dieser Konsequenz.
- Subjektive Norm („die Meinung von anderen ist mir wichtig“): die subjektiv wahrgenommenen sozialen Konsequenzen des Verhaltens. Es geht zum einen darum, wie andere, wichtige Menschen das betreffende Verhalten sehen (soziale Normen) und zum anderen um die Bereitschaft, dem Wunsch dieser anderen Personen nachzukommen.
- Wahrgenommene Verhaltenskontrolle („ich fühle mich befähigt“): Leichtigkeit, mit der das Verhalten nach Überzeugung des Betreffenden durchführbar ist. Sie stellt die Meinung einer Person dar, wie leicht bzw. schwierig die Ausführung des Verhaltens wahrscheinlich sein wird.

(Stroebe, W., Jonas, K., Hewstone, M., 2003)

Darüber hinaus wird im Folgenden von positiven und negativen Effekten (Einflüssen) gesprochen. Bei Effektstärken ab .26 spricht man von starken Effekten, über 0.15 gibt es bedeutende Effekte, die nicht ignoriert werden sollten. Bis 0.15 spricht man von schwachen Effekten. Bei negativen Effekten drehen sich die Vorzeichen entsprechend um. Negative Effekte bedeuten daher nicht, dass sie negativ für die GIZ sind, sondern lediglich, dass es sich um negative Korrelationen handelt.

4.8 Allgemeine Ergebnisse

Die folgende Abbildung zeigt, dass in der GIZ das Verhalten am stärksten durch die persönliche Einstellung und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle beeinflusst wird. Das Bestimmtheitsmaß (R^2) in der zweiten Online-Befragung variiert zwischen 23% und 65%, d.h. alleine mithilfe dieses Modells kann bis zu 65% des Verhaltens in der GIZ erklärt werden.

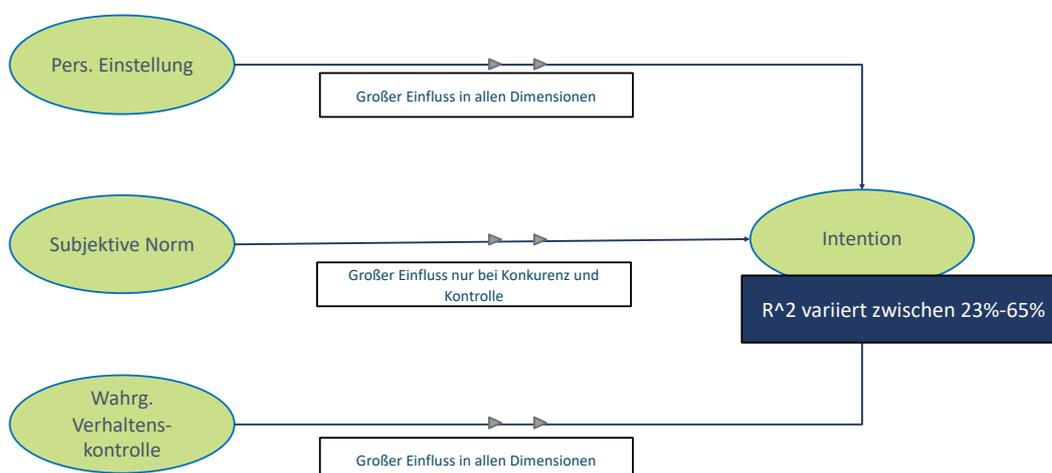


Abbildung 7: Einflüsse der Verhaltensdeterminanten in allen Kulturdimensionen

Führungskräfte haben einen starken Einfluss auf die Unternehmenskultur und beeinflussen alle Verhaltensdeterminanten eines GIZ-Mitarbeitenden.

Führungskräfte haben einen starken²⁴ positiven Einfluss auf die persönliche Einstellung, die subjektive Norm und wahrgenommene Verhaltenskontrolle. Da insgesamt jedoch die subjektive Norm einen geringeren Effekt auf die Intention hat als die anderen beiden Verhaltensdeterminanten, erfolgt der Einfluss am stärksten über ein Einwirken auf die persönliche Einstellung der Mitarbeitenden, also bspw. über Motivation, sowie über die wahrgenommene Verhaltenskontrolle, also über die Befähigung von Mitarbeitenden.

Wir arbeiten vor allem dann zusammen, wenn die Führungskraft das vorgibt. Umgekehrt kann es auch dazu führen, dass wir nicht zusammenarbeiten, obwohl wir es eigentlich für sinnvoll erachten würden. (FGD, PMI)

Dieser große (statistisch nachgewiesene) Einfluss von Führungskräften wird durch die Ergebnisse der FGD untermauert. Auch hier wurde die Bedeutung der Rolle der Führungskräfte deutlich und deren Vielschichtigkeit in Bezug auf die Entwicklung von Verhaltensabsichten der Mitarbeitenden. Neben klaren Vorgaben wurde in den FGD und Interviews mehrfach hervorgehoben, wie bedeutend die Vorbildfunktion von Führungskräften ist, also dass das gewünschte Handeln vorgelebt wird. In den FGD wurde bspw. das Vorleben von Konkurrenzkämpfen auf der Ebene der Führungskräfte häufig als Negativbeispiel genannt, welches sich negativ auf die Zusammenarbeit unter Mitarbeitenden der GIZ auswirkt.

Man glaubt den oberen Führungskräften nicht mehr, wenn sie sagen, wir müssen mehr kooperieren. Es geht doch nur um eine Absicherung der eigenen Position. (FGD, FK Inland)

Ich erlebe auf Mitarbeiterebene den Wunsch nach Zusammenarbeit. Auf Bereichsebene und Vorstand wird ein harter Konkurrenzkampf vorgelebt. Mitarbeitende werden fast gegeneinander gehetzt im Konflikt. Es ist wichtig, das vom Vorstand zu hören, aber sie leben es nicht. (FGD, FK Inland)

Die Unsicherheit über eine Weiterbeschäftigung (z.B. befristete Verträge) und die wahrgenommene Notwendigkeit, im Unternehmen sichtbar sein zu müssen, haben bis auf wenige Ausnahmen kaum einen Einfluss auf eine Veränderung der Diskrepanz zwischen der SOLL- und IST-Kultur.

Während die Unsicherheit über eine Weiterbeschäftigung in fast allen FGD thematisiert und ein negativer Einfluss in nahezu allen Bereichen hervorgehoben wurde, zeigen die Ergebnisse der zweiten Online-Befragung kaum einen Einfluss dieses Faktors auf die Verhaltensabsicht, die Diskrepanz zwischen SOLL- und IST-Kultur zu verringern (oder zu vergrößern). Ähnlich verhält es sich mit der allgemeinen Wahrnehmung von vielen GIZ-Mitarbeitenden, im Unternehmen sichtbar sein müssen, um erfolgreich zu sein, die – statistisch gesprochen – kaum einen Einfluss auf die Verhaltensabsichten hat, die Diskrepanz zwischen SOLL und IST zu verändern. Die Tatsache, dass sich statistisch gesehen kaum Effekte dieser beiden Faktoren zeigen, bedeutet nicht, dass diese Faktoren keine Bedeutung im Unternehmen haben. So hat bspw. auch die MEB 2019 Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeitende als Handlungsbedarf identifiziert. Lediglich zur Beantwortung der im Mittelpunkt der USE stehenden Fragestellungen, warum es die Unterschiede zwischen SOLL und IST gibt und

²⁴ In der MEB sind unter den fünf Fragen mit der höchsten Zustimmung drei den Führungskräften gewidmet. Die Aussage „Die Zusammenarbeit mit meiner FK ist gekennzeichnet durch gegenseitiges Vertrauen, Respekt und Unterstützung“ wurde mit der Einstufung „stimme voll und ganz zu“ bewertet. Das Aussagenpaket zum Thema „Disziplinarische Führungskraft“ hat überdurchschnittlich gut in der MEB abgeschnitten. Unter anderem wurde die Aussage „Meine FK ist für mich ein Vorbild hinsichtlich ihres Verhaltens im Arbeitsumfeld“ mit „stimmt weitgehend“ eingeordnet.

wie diese verringert werden können, können diese Faktoren nicht als Gründe oder wesentliche Einflussfaktoren (Treiber) aufgeführt werden. Andere, nicht im Fokus dieser USE stehende Aspekte, werden sicherlich durch befristete Verträge oder das Sichtbarkeitsbestreben tangiert, und daraus resultierende Sorgen sollten nach Ansicht der ARGE grundsätzlich ernst genommen werden.

Auch eine hohe Arbeitsbelastung hat bis auf wenige Ausnahmen keine Auswirkungen auf die Diskrepanz zwischen der SOLL- und IST-Kultur.

Die hohe Arbeitsbelastung war in den FGD als bedeutendes Hindernis für Zusammenarbeit und Kreativität diskutiert worden. Die Ergebnisse zeigen im Gesamtergebnis keinen Einfluss in der Dimension Zusammenarbeit und Konkurrenz (intern). In den Dimensionen Kreativität und Konkurrenz (extern) konnte jedoch statistisch nachgewiesen werden, dass eine hohe Arbeitsbelastung zu weniger kreativem Verhalten führt und dazu, dass sich GIZ-Mitarbeitende weniger in eine externe Konkurrenzsituation begeben. Die MEB 2019 hat Arbeitsbelastung als ein Handlungsbedarf identifiziert.

Funktionsgruppe und Zusammenarbeit: Unterschiede ergeben sich je nach Funktionsgruppe. So wirkt sich eine hohe Arbeitsbelastung bei AMA und bei Mitarbeitenden mit Personalverantwortung sogar schwach positiv auf ihre Intention aus zusammenzuarbeiten, d.h. eine hohe Arbeitsbelastung führt in diesen Gruppen sogar zu mehr Zusammenarbeit. In den anderen Funktionsgruppen hat eine hohe Arbeitsbelastung keinen Einfluss auf die Zusammenarbeit, wie auch im aggregierten Ergebnis.

Regionen und Zusammenarbeit: Desaggregiert man die Ergebnisse nach Regionen, so zeigen sich keine Unterschiede zum Gesamtergebnis in der Dimension Zusammenarbeit.

Funktionsgruppe und Kreativität: In der Dimension Kreativität zeigen sich Unterschiede je nach Funktionsgruppe. In der desaggregierten Betrachtung der Ergebnisse hat Arbeitsbelastung lediglich einen Einfluss auf Kreativität bei AMA, EH und Mitarbeitenden ohne Personalverantwortung. Hier jedoch sehr unterschiedlich: während es bei AMA einen positiven Zusammenhang gibt (hohe Arbeitsbelastung führt zu mehr kreativem Arbeiten) ist der Einfluss bei EH und Mitarbeitenden ohne Personalverantwortung negativ (hohe Arbeitsbelastung führt zu weniger Kreativität).

Region und Kreativität: Eine hohe Arbeitsbelastung hat in der Dimension Kreativität unterschiedliche Auswirkungen je nach Region. Lediglich in der Region EMZ entsprechen die Ergebnisse dem Gesamtergebnis, d.h. ein negativer Einfluss konnte nachgewiesen werden. In den anderen Regionen besteht kein Einfluss.

Funktionsgruppe und Konkurrenz (intern): In der Dimension Konkurrenz (intern) stellen Mitarbeitende mit Personalverantwortung die einzige Gruppe dar, in der die hohe Arbeitsbelastung einen Einfluss hat. Der Effekt ist hier negativ, d.h. eine hohe Arbeitsbelastung führt in dieser Gruppe zu weniger internem Wie auch bei NMA wird bei IMA die Intention

Regionen und Konkurrenz (intern): Wie auch in der Dimension Zusammenarbeit zeigen sich in der nach Regionen desaggregierten Betrachtung der Ergebnisse in der Dimension Konkurrenz (intern) keine Unterschiede; die Ergebnisse aller Regionen entsprechen dem Gesamtergebnis.

Funktionsgruppe und Konkurrenz (extern): In Bezug auf externes Konkurrenzverhalten ändert sich das Bild. Hier stimmen die desaggregierten Ergebnisse bei AMA, IMA und Mitarbeitenden mit Personalverantwortung mit dem Gesamtergebnis überein: eine hohe Arbeitsbelastung führt zu weniger externem Konkurrenzverhalten. In allen anderen Funktionsgruppen konnte kein Einfluss nachgewiesen werden.

Regionen und Konkurrenz (extern): Wie auch schon in der Dimension Kreativität unterscheidet sich hier die Region EMZ von den anderen Regionen und entspricht gleichzeitig dem Gesamtergebnis: der Einfluss hoher Arbeitsbelastung auf externes Konkurrenzverhalten ist negativ.

4.9 Was hat Einfluss auf die Zusammenarbeit und was nicht?

Insgesamt betrachtet haben Führungskräfte, Wertschätzung, Entscheidungsfreiheit und Karrierewünsche den größten Einfluss auf die Zusammenarbeit in der GIZ.

Die zweite Online-Befragung hat gezeigt, dass Führungskräfte, Wertschätzung, Entscheidungsfreiheit und Karrierewünsche die stärksten Treiber für die Zusammenarbeit in der GIZ sind, die vor allem über die persönliche Einstellung („profitiere ich davon?“) und wahrgenommene Verhaltenskontrolle („fühle ich mich befähigt?“) auf die Intention wirken, in der GIZ zusammenzuarbeiten (siehe Abbildung 8).

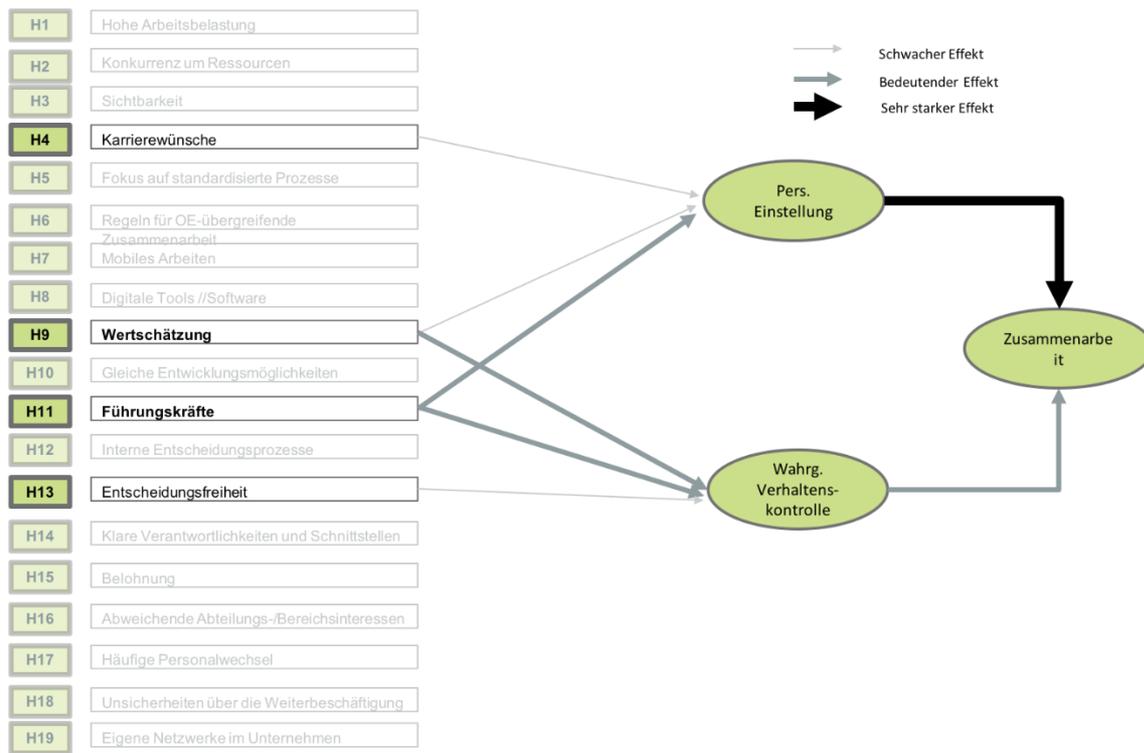


Abbildung 8: Einflussfaktoren auf die Dimension Zusammenarbeit

Führungskräfte: Führungskräften kommt in der Kulturdimension Zusammenarbeit eine bedeutende Rolle zu. Zum einen konnte dies statistisch nachgewiesen werden. Zum anderen wurde die exponierte Stellung der Führungskräfte in den Interviews und den FGD bestätigt: sie können unterstützen und ermöglichen (bspw. Hindernisse beseitigen bzw. keine Hindernisse einräumen), motivieren (bspw. durch Wertschätzung) und Zusammenarbeit vorleben²⁵.

*Wie viel Zusammenarbeit fordere ich ein und welche Zusammenarbeit lebe ich vor?
Das hat doch einen Einfluss. (FGD, FK Inland)*

Am Ende hängt es von den Führungskräften ab. Wir können gute und schlechte Beispiele nennen. Am Ende hängt es vom encouragement ab. (FGD, NMA FK Fragile Staaten)

Auf der Arbeitsebene gibt es kein Problem der Zusammenarbeit, sondern erst ab der Führungsebene. (FGD, IMA)

Wertschätzung: Wertschätzung gehört in der aggregierten Betrachtung ebenfalls zu den wichtigsten Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit. Dieser starke Einfluss konnte statistisch nachgewiesen werden. In den FGD wurde Wertschätzung insbesondere auf die Rolle der Führungskraft bezogen und im Sinne von Lob und Vertrauen diskutiert. Wertschätzung hat für die Mitarbeitenden dabei weniger etwas mit Belohnung zu tun, sondern

²⁵ Der Aspekt des Vorlebens wurde in den FGD und Interviews v.a. erwähnt in Bezug darauf, dass ein Nicht-Vorleben hinderlich wirkt.

vielmehr mit persönlicher Anerkennung. Diese Rückmeldung bestätigt auch das Ergebnis der zweiten Online-Befragung, dass Belohnung im Allgemeinen keinen starken Effekt darauf hat, ob Mitarbeitende die Intention entwickeln zusammenzuarbeiten.

... trust in your own staff, and trust in the purity of the other department's motives. (...) it seems to be a cultural issue in the end that requires a true shift in thinking and a new definition of leadership, focusing more on enabling people to do their work, rather than controlling them. (IDA, PMI)

Anerkennung und Wertschätzung sollte besser kommuniziert werden. Mitarbeitende, die schon seit 15 Jahren die Treue gehalten haben, werden behandelt wie Juniors, die gerade erst angefangen haben. (FGD, NMA FK Fragile Kontexte)

Damit wir intern besser zusammenarbeiten, sollten wir auf vielen Ebenen erst einmal einen gemeinsamen Nenner entwickeln. Kommunikation, Anerkennung der Wichtigkeit des nationalen Personals, etc. Gerade das nationale Personal fühlt sich oft isoliert und nicht mit eingebunden. (FGD, NMA Verwaltung Fragile Kontexte)

Bei Kritik heißt es gleich man sei ein „Nestbeschmutzer“. Das verringert das Gefühl von Zusammenarbeit. (FGD, AMA FK)

Karrierewünsche: Auch der Einfluss von Karrierewünschen auf die Zusammenarbeit hat statistisch einen spürbaren Effekt, wenngleich nicht so stark wie Führungskräfte oder Wertschätzung. Damit wird deutlich, dass Zusammenarbeit von den meisten Mitarbeitenden als karriereförderlich gesehen wird und die mögliche interne Konkurrenz, die durch eigene Karrierewünsche entstehen kann, nicht zu Lasten der Zusammenarbeit geht. In den FGD argumentierten einige Mitarbeitende nämlich, dass Personen mit einem starken Wunsch, Karriere in der GIZ zu machen, eher in Konkurrenz mit anderen gehen und somit weniger zusammenarbeiten. Andere Mitarbeitende waren allerdings der Ansicht, dass Personen mit Karriereambitionen motivierter sind zusammenzuarbeiten – auch im Sinne von Networking und sichtbar werden. In diesem Zusammenhang differenzierten die Mitarbeitenden in den FGD zum einen zwischen Quantität und Qualität von Zusammenarbeit und zum anderen zwischen dem Mehrwert von Zusammenarbeit für die eigene Karriere und dem Mehrwert für die Qualität der Leistungserbringung/ Wirkungen.

Wenn ich mehr kooperiere, bringt mir das auch nichts für meine Karriere, es geht z.B. nicht in die Entscheidung über meine Entfristung ein. (FGD, PMI)

Die Zusammenarbeit funktioniert super, wenn man gut vernetzt ist. Aber eigentlich finde ich es Wahnsinn, dass man innerhalb der eigenen Institution netzwerken muss, um mit anderen Leuten gut zusammenzuarbeiten. (FGD, PMI)

Since day one I was told to do certain things to stay in the organization. But nobody sees the implementation of the project. What rewards you is your presence at forums and knowing people. This creates competition for visibility. And it means that a certain type of peo-

ple stay in the organization: those that are good in self-marketing. I struggle, because implementation is important to me and I'm not so visible. (FGD, AMA)

Entscheidungsfreiheit: Auch wenn die Freiheit, eigene Entscheidungen zu treffen, insgesamt keinen starken Effekt hat, gibt es doch spürbare Effekte in den folgenden Funktionsgruppen: AMA und IMA. Aus den FGD kann dieses Ergebnis vor allem mit einem so genannten Umkehrschluss unterfüttert werden. In vielen FGD wurden nämlich die „aufgezwungenen“ Abstimmungsschleifen als Hindernis von Zusammenarbeit aufgeführt. Auch hier bestätigt sich die Rolle der Führungskraft: sie bestimmt maßgeblich den Grad der Entscheidungsfreiheit in Bezug auf Zusammenarbeit ihrer Mitarbeitenden.

Es heißt du musst erst über Gruppenleitung und Abteilungsleitung gehen, bevor du mit dem Kollegen nebendran über ein bestimmtes Thema reden darfst. (FGD, PMI)

Die Hierarchieebenen, die unbedingt zu respektieren sind, sind stark ausgeprägt, um zu einer anderen Person in einem anderen Bereich zu kommen. Diese Abstimmungsprozesse sind so langwierig. So kann man schwer mit anderen Personen aus anderen Bereichen zusammenarbeiten. (FGD, PMI)

Auch die Managementliteratur sieht Entscheidungsfreiheit als einen bedeutenden Einflussfaktor auf Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation. So besagt bspw. das *Job Characteristics Model* von Hackman und Oldham (1975), dass *Autonomy* ein wichtiger Treiber für Motivation, Zufriedenheit und *Work Effectiveness* ist. Die neueste Meta-Analyse dazu von Humphrey, Nahrgang, und Morgeson (2007) bestätigt diese Theorie. Aus den FGD kann schlussgefolgert werden, dass die von der Führungskraft gewährte Entscheidungsfreiheit als Vertrauensbeweis und Wertschätzung wahrgenommen wird und dadurch motivierend wirkt, stärker zusammenzuarbeiten.

Obwohl die Arbeitsbelastung in der GIZ als hoch wahrgenommen wird, wirkt sie sich nicht negativ auf die Zusammenarbeit aus, sondern fördert diese bei AMA und Führungskräften sogar leicht.

Aus den FGD, den Interviews und auch der Diskussion in der IDA Community geht die hohe Arbeitslast der Mitarbeitenden als einer der bedeutendsten negativen Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit hervor.

Es gibt eher einen negativ-Anreiz: Zusammenarbeit bedeutet Mehrarbeit. Auch zwischen den Projekten und Themen ist die Mehrarbeit der Zusammenarbeit das Problem. Es trägt nicht zur Erreichung des Auftrags bei. (FGD, AMA FK)

Man säuft ab, hängt voneinander ab, deshalb kooperieren Mitarbeitende. (FGD, IMA)

Die zweite Online-Befragung hat diesen negativen Effekt von Arbeitslast auf die Zusammenarbeit nicht bestätigt. Im Gegenteil: für AMA und für Mitarbeitende mit Personalverantwortung wirkt sich eine hohe Arbeitslast sogar leicht positiv auf die Zusammenarbeit aus. Bei den AMA lässt sich dies auf Basis der FGD dadurch erklären, dass sie die hohe Arbeitslast nur bewältigen können, wenn sie Kooperationen mit Partnern und Stakeholdern eingehen. Mitarbeitende mit Personalverantwortung realisieren, dass sie die hohe Arbeitslast nur bewerkstelligen können, wenn sie Aufgaben delegieren können und eine Zusammenarbeit stattfindet. Die Tatsache, dass die Arbeitslast insgesamt kaum statistische Effekte auf die Zusammenarbeit hat, bedeutet

nicht, dass dieser Faktor keine Bedeutung im Unternehmen hat. Lediglich zur Beantwortung der Frage, warum es die Unterschiede zwischen SOLL und IST in der Zusammenarbeit gibt und wie diese verringert werden können, kann Arbeitslast nicht als Grund oder wesentlicher Einflussfaktor (Treiber) aufgeführt werden. Andere, nicht im Fokus dieser USE stehende Aspekte, werden sicherlich durch die hoch wahrgenommene Arbeitslast tangiert, und daraus resultierende Sorgen sollten nach Ansicht der ARGE grundsätzlich ernst genommen werden.

Keinen bzw. kaum einen Einfluss auf die Zusammenarbeit haben folgende Faktoren: Der Wunsch nach Sichtbarkeit, (ständiger) Personalwechsel, eigene Netzwerke im Unternehmen, sowie mobiles Arbeiten und die Verfügbarkeit digitaler Tools.

Sichtbarkeit und Netzwerke: Die Aspekte Sichtbarkeit im Unternehmen und eigene Netzwerke im Unternehmen, die meist in Zusammenhang mit Karrierewünschen im Rahmen der FGD im Inland und Ausland diskutiert wurden, haben statistisch gesehen insgesamt keine Effekte auf die Zusammenarbeit. Da diese Aspekte in den FGD sehr präsent waren, dort jedoch in ihren Auswirkungen auf Zusammenarbeit kontrovers diskutiert wurden, egalisieren sich vermutlich positive und negative Effekte: einige Mitarbeitende sehen Zusammenarbeit als Teil des karriereförderlichen Networkings und eine Möglichkeit, im Unternehmen sichtbar zu werden. Andere hingegen scheinen Sichtbarkeit eher durch Alleingänge erreichen zu wollen bzw. nehmen ein Abschirmen von Kolleg*innen wahr, die nach Sichtbarkeit streben.

Sichtbarkeit ist für viele der Hauptgrund entweder zusammenzuarbeiten oder nicht zusammenzuarbeiten. (FGD, PMI)

Digitale Tools: Während die Nutzung digitaler Tools in der Gesamtbetrachtung keinen Einfluss auf die Intention hat zusammenzuarbeiten, so stellen diese für Mitarbeitende mit Personalverantwortung und für NMA einen positiven Einflussfaktor dar. Digitale Tools zur Unterstützung von Zusammenarbeit wurden in den Interviews mit Führungskräften, den FGD und in der IDA Community intensiv diskutiert. Auch wenn in der Nutzung digitaler Tools grundsätzlich eine Chance gesehen wird, stärker und besser zusammenzuarbeiten, wird zeitgleich kritisiert, dass Tools/Formate nicht verfügbar seien, die Nutzung nicht erlaubt oder nur sehr eingeschränkt sei, es Unsicherheiten darüber gebe, was erlaubt ist, sowie die Kompetenzen nicht ausreichen, die Tools so zu nutzen, dass sie zu mehr und besserer Zusammenarbeit beitragen (eigene „digital literacy“ bzw. die des Gegenübers).

Wir haben Formate, die Zusammenarbeit fördern sollen, sie funktionieren aber nicht. Z.B. Sektornetzwerke; auch IDA wurde an den MA vorbei entwickelt, z.B. haben Externe keinen Zugang dazu. (FGD, AMA FK)

GIZ introduces new systems – but who uses them? The problem is that GIZ doesn't get rid of the old system. People need to be forced to use the new system, as there is no alternative. (FGD, AMA)

Mobiles Arbeiten: Da mobiles Arbeiten erst kürzlich auch im Ausland eingeführt worden war und somit eine hohe Aktualität im Unternehmen hatte, überprüfte die zweite Online-Befragung u.a. den Effekt von mobilem Arbeiten auf die Zusammenarbeit. In den FGD war die Möglichkeit, mobil zu arbeiten, als Vertrauen des Unternehmens bzw. der Führungskraft in die eigene Person gewertet worden. Gleichzeitig wurde mobiles Arbeiten jedoch mehrheitlich als Hindernis für die interne Zusammenarbeit genannt, bzw. Teilnehmende der FGD waren

der Ansicht, dass die zur Verfügung stehenden digitalen Tools nicht ausreichen, um die negativen Konsequenzen von mobilem Arbeiten auf die Zusammenarbeit auszugleichen. Die zweite Online-Befragung konnte in der aggregierten Betrachtung keinen Effekt auf die Zusammenarbeit aufzeigen, mit Ausnahme der PMI: in dieser Funktionsgruppe hat mobiles Arbeiten einen sehr starken positiven Effekt und ist der wichtigste Treiber für Zusammenarbeit. D.h. die in den FGD geäußerten Befürchtungen (siehe Zitate) und Annahmen konnten nicht bestätigt werden.

Für eine gute Zusammenarbeit ist unsere Kommunikation nicht gut genug. Das mobile Arbeiten macht es nicht einfacher. Wir wissen nicht, wann jemand am Platz ist oder nicht.
(FGD, IMA)

Part-time work at head office makes it very difficult for us. And nowadays many also work mobile. They are very hard to reach. (FGD, NMA FK)

Personalwechsel und Weiterbeschäftigung: Die FGD nannten zudem ständigen Personalwechsel und Unsicherheiten über eine Weiterbeschäftigung als Hinderungsgründe für die interne Zusammenarbeit. Häufige Personalwechsel führten bspw. zu Unklarheiten bzgl. Ansprechpersonen. Auch könnten keine längerfristigen Arbeitsbeziehungen entstehen, die von gegenseitigem Vertrauen gekennzeichnet sind. Unsicherheiten über die Weiterbeschäftigung beziehen sich einerseits auf die eigene Weiterbeschäftigung und andererseits auf die Weiterbeschäftigung der Kolleg*innen, mit denen zusammengearbeitet wird/ werden soll. Laut FGD verschiebt die Unsicherheit den Fokus der betroffenen Person auf die Suche nach Sicherheit – entweder im Unternehmen, also letztlich über einen UBV oder auf die Stellensuche außerhalb des Unternehmens. Somit ginge Energie und Zeit verloren, die in die Zusammenarbeit gehen könnte. Jedoch auch hier können in der zweiten Online-Befragung kaum statistische Effekt auf die Intention zusammenzuarbeiten nachgewiesen werden. Beide Aspekte wurden in der zweiten Onlinebefragung hinsichtlich ihres Effekts auf Zusammenarbeit überprüft. Lediglich bei IMA haben Unsicherheiten über eine Weiterbeschäftigung im eigenen Arbeitsumfeld einen schwach positiven Effekt auf die Zusammenarbeit. In den FGD wurde vereinzelt bestätigt, dass die Intention besteht zusammenzuarbeiten, um den eigenen Job zu sichern.

Die Beschäftigung mit dem UBV zieht Energie der Mitarbeitenden, die noch keinen UBV haben. Diese Mitarbeitenden beschäftigen sich viel damit, sichtbar zu sein, für die eigene Karriere zu networken oder sich nach neuen Jobs umzusehen. Das schädigt das Unternehmen. (FGD, PMI)

Es gibt ein hohes Empfinden von ungleichen Entwicklungschancen im Unternehmen; jedoch ohne Effekt auf die Zusammenarbeit.

Der aus den FGD entstandene Eindruck, dass die Entwicklungschancen im Unternehmen als ungleich (in den FGD: ungerecht) empfunden werden, hat sich in der zweiten Onlinebefragung bestätigt – jedoch ohne einen Effekt auf die Zusammenarbeit nachzuweisen, auch nicht in einer desaggregierten Betrachtung. Die wahrgenommene Ungleichbehandlung bezieht sich dabei auf Karriere- und Entwicklungschancen innerhalb der GIZ und meist auf NMA und EH einschließlich. bspw. der Möglichkeit zur Entfristung und das Einnehmen von Führungspositionen.

Die Ungleichbehandlung als Hürde zur Zusammenarbeit wurde in den FGD auch häufig auf fehlende Wertschätzung für bestimmte Mitarbeitendengruppen bezogen, d.h. vereinzelt umfasst sie mehr als nur Karrierechancen, sondern auch den Umgang der Kolleg*innen untereinander. Diese Problematik wurde ausschließlich in den FGD im Ausland (einschl. der remote-FGD in fragilen Staaten) diskutiert – hier jedoch in fast allen. Dabei

wurde vor allem der „ungleiche“ Umgang mit NMA, insbesondere administratives Personal, durch AMA und Mitarbeitende der „Zentrale“ in Deutschland thematisiert.

Auch wenn ungleiche Entwicklungschancen kaum statistische Effekte auf die Zusammenarbeit haben, bedeutet dies nicht, dass dieser Faktor keine Bedeutung im Unternehmen hat. Lediglich zur Beantwortung der Frage, warum es die Unterschiede zwischen SOLL und IST in der Zusammenarbeit gibt und wie diese verringert werden können, können ungleiche Entwicklungschancen nicht als Grund oder wesentlicher Einflussfaktor (Treiber) aufgeführt werden. Andere, nicht im Fokus dieser USE stehende Aspekte, werden sicherlich durch die empfundenen ungleichen Entwicklungschancen tangiert, und daraus resultierende Sorgen sollten nach Ansicht der ARGE grundsätzlich ernst genommen werden.

Die Zusammenarbeit mit dem GIZ Headoffice ist ein Albtraum. Die nehmen sich dort so wichtig. Uns behandeln sie wie Menschen zweiter Klasse. (FGD, NMA FK Fragile Kontexte)

La brecha entre la administración y la parte técnica es muy grande. Lo administrativo está subvalorado. No tenemos las mismas posibilidades. (FGD, NMA Verwaltung)²⁶

Miteinander konkurrierende bzw. nicht kooperierende Auftraggeber werden in den FGD als Hinderungsgrund für die Zusammenarbeit genannt.

Als weiteres Hemmnis für interne Kooperation zwischen Vorhaben wurden die Auftraggeber in den FGD genannt, die selbst in Konkurrenz zueinanderstehen (Konkurrenz verschiedener Referate/ Abteilungen eines Auftraggebers). Gemäß den FGD wird dieses Konkurrenzdenken an die GIZ weitergegeben und eine Zusammenarbeit mit Vorhaben, die von anderen Auftraggebern finanziert werden, nicht befürwortet. Dies wurde sowohl in den FGD in Deutschland (bezogen auf Sektorvorhaben) als auch in den FGD im Ausland (bezogen auf andere Vorhabentypen) diskutiert. Namentlich genannt wurden in den FGD diesbezüglich das BMZ und das BMU.

Projects funded from different Ministries are not allowed to cooperate, e.g. BMZ with BMU. (FGD, AMA)

Es sind unterschiedliche Referate, die unterschiedliche Interessen haben. Die einen gehen nach links und die anderen gehen nach rechts, und dann steht auch unsere Hierarchie da und weiß nicht mehr wie sie es machen soll. Dann geht das eine ins Globalvorhaben und das andere in den Regionalbereich, und dann können die auf einmal nicht mehr miteinander reden. Dann kannst du auf der Arbeitsebene nichts tun, sonst kriegst du vom BMZ zu hören das geht nicht. (FGD, PMI)

Was Zusammenarbeit in meiner Arbeit erschwert ist die Nähe zur aktiven Politik. Wir sind alle bestimmten Referaten im BMU zugeordnet. Deren Konkurrenz untereinander wird einfach auf die GIZ Vorhaben übertragen. Das ist besonders bei politischen Beratungsvorhaben so. (FGD, PMI)

²⁶ Übersetzung: Die Lücke zwischen der Verwaltung und dem technischen Teil ist sehr groß. Der administrative Teil ist unterbewertet. Wir haben nicht die gleichen Möglichkeiten.

4.10 Was hat Einfluss auf das Konkurrenzhandeln und was nicht?

Auch dieses Kapitel ist nach den wichtigsten Gesamtergebnissen strukturiert. Die Besonderheiten, die sich für die Funktionsgruppen ergeben, sind an den entsprechenden Stellen aufgeführt. Zudem wurde nach den FGD, also in der zweiten Online-Befragung, die Dimension Konkurrenz in interne und externe Konkurrenz unterteilt. Dieses Kapitel folgt dieser Unterscheidung und ist somit zweigeteilt.

Einflussfaktoren auf die interne Konkurrenz

Wie erwähnt bezog sich interne Konkurrenz in den FGD vor allem auf Karrieremöglichkeiten im Unternehmen. In Deutschland und für AMA war dies zumeist verbunden mit dem Thema „Sichtbarkeit“ und UBV; in den FGD in Deutschland spielten auch Konkurrenz um Ressourcen (insbesondere Personal und interne Dienstleistungen) und die an die GIZ weitergereichte Konkurrenz zwischen Auftraggebern eine Rolle. NMA waren in den FGD der Meinung, dass interne Konkurrenz für sie weniger relevant sei als für AMA. Innerhalb der NMA seien Mitarbeitende mit technischen Aufgaben stärker betroffen als administratives Personal. Interne Konkurrenz bezog sich hier auf Anschlussverträge bei Projektende und auf die „wenigen Aufstiegsmöglichkeiten“.

FGD: Prinzipiell wurde interne Konkurrenz nicht zwangsläufig negativ bewertet – in den FGD sowie in der IDA Community wurden sehr wohl positive Aspekte, wie Motivation oder Ideenwettbewerbe besprochen. Es entstand jedoch generell der Eindruck, dass die Ausmaße interner Konkurrenz zu groß und/oder nicht entsprechend ausgerichtet seien, um überwiegend positiv zu wirken. Laut FGD lautet daher die Frage eher „wie kann man es hinbekommen, dass die interne Konkurrenz beflügelt, anstatt zu belasten?“.

Competition is good as long as it is healthy, e.g. we have awards internally between the countries of our regional project, this supports productivity and creativity. (FGD, NMA)

FGD: In den FGD herrschte überwiegend die Meinung, dass interne Konkurrenz zwar sehr präsent sei, dies jedoch selten den persönlichen Umgang miteinander belastete.

Menschlich habe ich sehr selten schlechte Erfahrungen gemacht. So eine niederschwellige Konkurrenz ist sicher da, aber menschlich ist es immer ok. (FGD, PMI)

Am stärksten fördern individuelle Zielvorgaben und gleiche Entwicklungsmöglichkeiten internes Konkurrenzverhalten. Beide wirken über die persönliche Einstellung und die subjektive Norm, die in dieser Dimension auch die wichtigsten Verhaltensdeterminanten sind (siehe Abbildung 9).

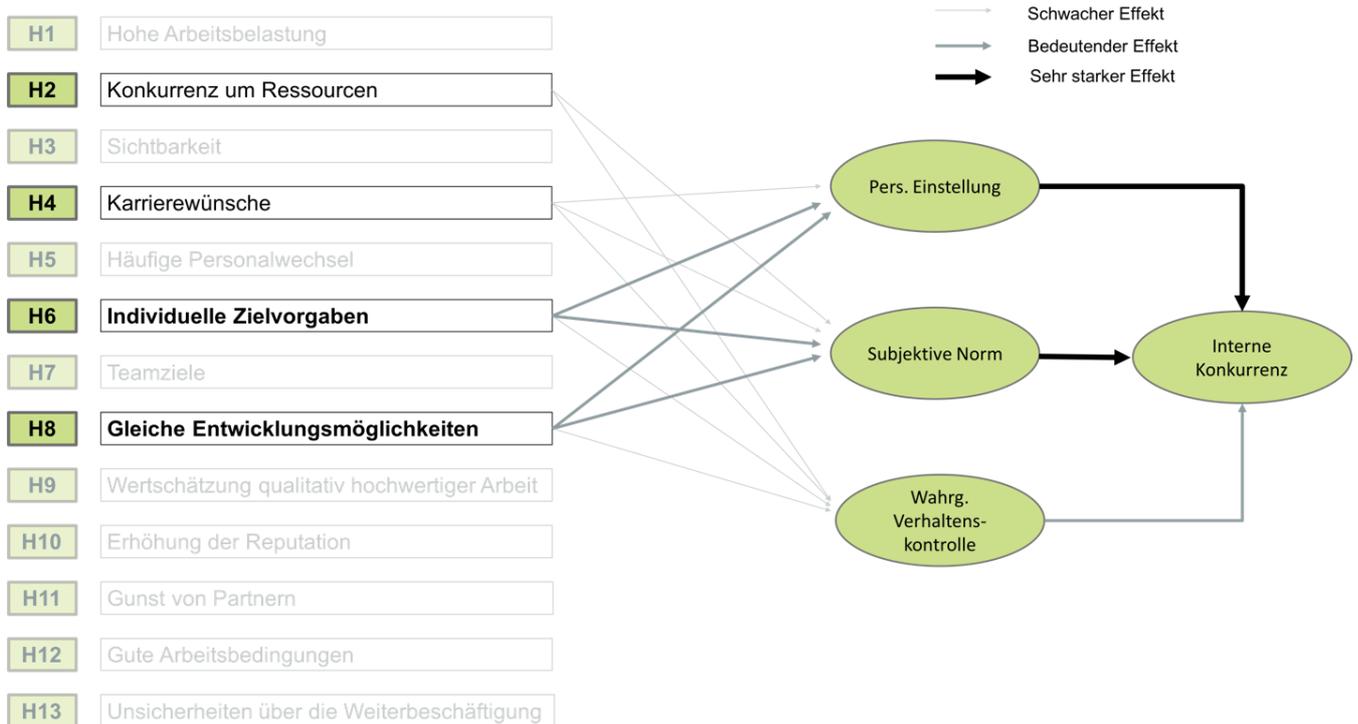


Abbildung 9: Einflussfaktoren auf die Dimension Konkurrenz (intern)

Individuelle Zielvorgaben befördern das interne Konkurrenzverhalten bedeutend. Teamziele haben jedoch keinen Einfluss darauf.

Funktionsgruppen und individuelle Ziele: Inwiefern individuelle Zielvorgaben das interne Konkurrenzverhalten befördern, unterscheidet sich für die Funktionsgruppen; es macht dabei jedoch keinen Unterschied, ob Mitarbeitende Personalverantwortung haben oder nicht bzw. ob Mitarbeitende in fragilen Staaten arbeiten oder nicht. Sehr stark positiv wirken individuelle Zielvorgaben lediglich bei PMI; bei AMA und NMA haben sie einen schwachen Effekt auf internes Konkurrenzverhalten und bei IMA und EH haben sie gar keinen Effekt.

Region und individuelle Ziele: Im regionalen Vergleich unterscheidet sich die Region Afrika vom Gesamtergebnis: hier wirken individuelle Ziele nur schwach.

FGD und individuelle Ziele: In den meisten FGD wurde explizit nach der Bedeutung individueller Zielvorgaben gefragt; hier zeigte sich jedoch kein eindeutiges Bild. Insgesamt wurde den individuellen Zielvorgaben an sich wenig Bedeutung beigemessen. In diesem Zusammenhang wurde (mehrfach und von unterschiedlichen Funktionsgruppen) jedoch das als unangemessen erachtete Bewertungssystem erwähnt, innerhalb dessen individuelle Ziele gesetzt und gemessen werden.

Persönliche Ziele haben wenig mit Konkurrenz zu tun. (FGD, AMA FK)

Die Zielformulierungen – also ob ambitioniert oder nicht – das hat nichts mit Konkurrenz zu tun. (FGD, PMI)

Not the individual goals lead to competition, but the grading system does: because you have to be above average, this creates unhealthy competition. (FGD, NMA Verwaltung)

Performancebewertungen sind intransparent und es fehlt an einem Anreizsystem, dass eine gute Leistung gratifiziert und sichtbar macht. (FGD, IMA)

Teamziele: Die zweite Online-Befragung zeigt, dass Teamziele keinen Einfluss darauf haben, ob Mitarbeitende miteinander konkurrieren. Lediglich bei NMA und bei Mitarbeitenden in fragilen Staaten befördern Teamziele sogar internes Konkurrenzverhalten. So auch in Afrika: Teamziele wirken hier bedeutend auf internes Konkurrenzverhalten, im Gegensatz zu anderen Regionen. Die FGD liefern eine mögliche Begründung: in der Praxis bleibt in vielen Fällen unklar, wer die Anerkennung für das Erreichen der Teamziele bekommt.

It's the question whether shared goals lead to more cooperation or more competition. If two people work on the same goal – who gets the credit at the end? (FGD, AMA)

FGD und Teamziele: Auch in den FGD und der IDA Community wurden geteilte Ziele thematisiert. Hier wurde unterschieden zwischen Teamzielen, Bereichszielen oder anderweitig geteilten Ziele bspw. von mehreren Vorhaben innerhalb eines Clusters. In allen Fällen wurde jedoch eine Polarität von Zusammenarbeit und interner Konkurrenz deutlich, die sich jedoch in der zweiten Online-Befragung nicht bestätigt hat.

I think, the existing incentive structure (performance goals and acquisition objectives by department) and the strong identities of departments make cross-departmental collaboration and cooperation difficult. The executive level often thinks in terms of their departmental objectives first. This leads to a certain degree of competition in-house, which is counterproductive. In my opinion, addressing those two aspects would be key. (IDA, PMI)

Mitarbeitende verneinen klar die Hypothese „In der GIZ haben alle die gleichen Entwicklungschancen“.²⁷ Dort, wo Mitarbeitende gleiche Entwicklungsmöglichkeiten sehen, treten sie eher in Konkurrenz.

Gleiche Entwicklungsmöglichkeiten haben einen bedeutenden Effekt auf internes Konkurrenzverhalten im Gesamtergebnis. Das heißt, dass Mitarbeitende, die gleiche Entwicklungsmöglichkeiten sehen, eher in Konkurrenz zueinander gehen. Die anderen Mitarbeitenden sehen die Notwendigkeit des Konkurrenzverhaltens vermutlich weniger.

Funktionsgruppen: Sehr stark ist der Einfluss von gleichen Entwicklungschancen auf das Konkurrenzverhalten bei IMA; bei NMA ist er bedeutend. Während er bei AMA noch schwach ist, hat er für PMI und EH keine Bedeutung. Ob Mitarbeitende Personalverantwortung haben bzw. ob sie in fragilen Staaten arbeiten, macht keinen Unterschied für das Ergebnis.

Regionen: Im regionalen Vergleich ist der Effekt in Afrika etwas schwächer als in den APLAK oder EMZ Ländern.

FGD: Da in den FGD eher umgekehrt argumentiert wurde, nämlich, dass gleiche Entwicklungschancen zu mehr Zusammenarbeit führten, hat das Ergebnis der zweiten Online-Befragung überrascht. Es kann jedoch so erklärt werden, dass ungleiche Entwicklungschancen dazu führen, dass Mitarbeitende bestimmte Funktionsgruppen nicht als Konkurrenz wahrnehmen. Für NMA liefern die FGD eine weitere Erklärung: wenn Unklarheit bzw. Unsicherheit darüber bestehen, inwiefern es eigene Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen gibt, wird Konkurrenzverhalten angeregt.

Quando no hay una carrera establecida hay competencia. (FGD, NMA Verwaltung)²⁸

²⁷ In der MEB 2019 wurde die Aussage „In der GIZ werden alle gleichermaßen fair und gerecht behandelt“ mit „stimmt eher“ bewertet.

²⁸ Übersetzung: Wenn es keinen etablierten Karrierpfad gibt, gibt es Konkurrenz.

Konkurrenz um finanzielle und personelle Ressourcen sowie Karrierewünsche befördern internes Konkurrenzverhalten schwach.

Funktionsgruppen und Ressourcenkonkurrenz: Während die Konkurrenz um finanzielle und personelle Ressourcen internes Konkurrenzverhalten im Gesamtergebnis schwach beeinflusst, so zeigt sich kein Einfluss bei AMA, PMI und EH; bei NMA gibt es hingegen einen schwachen und bei IMA sogar einen bedeutenden Einfluss. Es macht allerdings keinen Unterschied, ob Mitarbeitende Personalverantwortung haben oder nicht, bei beiden Gruppen wirkt die Konkurrenz um finanzielle und personelle schwach auf internes Konkurrenzverhalten.

Regionen und Ressourcenkonkurrenz: Desaggregiert man die Ergebnisse nach Regionen, so werden Unterschiede sichtbar. In nicht-fragilen Staaten und in der Region APLAK wirkt sich die Konkurrenz um finanzielle und personelle Ressourcen bedeutend auf die interne Konkurrenz aus. In der EMZ ist der Effekt schwach, in Afrika ist er statistisch nicht nachweisbar.

FGD und Ressourcenkonkurrenz: Konkurrenz um Ressourcen wurde in den FGD hinsichtlich Konkurrenz um Mitarbeitende und um interne Dienstleistungen (bspw. IT) diskutiert. Finanzielle Ressourcen, wie Budgetzuweisungen, scheinen weniger bedeutend. Hierbei bilden die Mittel aus der Internationalen Klimainitiative (IKI) des BMU, um die sich verschiedene GIZ Vorhaben bewerben, eine Ausnahme.

Grund dafür [Anm.: für die Diskrepanz zwischen IST und SOLL in der Dimension Konkurrenz] sind meiner Meinung nach die knappen Personalressourcen. Dadurch entsteht Druck, Konkurrenz, Konfliktpotenzial. Das ist meine Erklärung für Konkurrenz zwischen Führungskräften. (FGD, IMA)

Ich erlebe Konkurrenz am Standort Berlin. Das fängt an mit der Frage ‚wie bekomme ich ein Büro‘? Bei GloBe stapeln sich die Leute. Wo verrichte ich meine Arbeit? In vielen Ländern gibt es Verzug bei den Verträgen durch ELVIS. Durch guten Zugang zu Einzelpersonen kriege ich, was ich für mein Vorhaben brauche. Aber es gibt knappe Ressourcen für diese Vorgänge. Dadurch entsteht eine offene Konflikthaltung wegen den Defiziten, die uns in unserer Arbeit behindern. (FGD, FK Inland)

Funktionsgruppen und Karrierewünsche: Wie im Gesamtergebnis haben Karrierewünsche bei AMA nur schwache Effekte auf die interne Konkurrenz; bei NMA und PMI haben sie keine Effekte, bei EH wirken sich Karrierewünsche sogar negativ aus, d.h. EH mit Karrierewünschen gehen eher nicht in interne Konkurrenz, weil sie gemäß den Rückmeldungen aus den FGD keine Chancen sehen, sich gegen GIZ-Mitarbeitende durchzusetzen. Lediglich bei IMA wirken Karrierewünsche bedeutend auf interne Konkurrenz. Die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen auch, dass Personalverantwortung einen Unterschied macht, ob Karrierewünsche zu internem Konkurrenzverhalten führen: Bei Mitarbeitenden ohne Personalverantwortung wurden bedeutende Effekte festgestellt, während bei Mitarbeitenden mit Personalverantwortung Karrierewünsche keine Rolle spielen in Bezug auf internes Konkurrenzverhalten (kein Effekt).

Regionen und Karrierewünsche: Im regionalen Vergleich haben Karrierewünsche in APLAK und EMZ einen bedeutenden, in Afrika hingegen keinen Effekt auf internes Konkurrenzverhalten.

Die als hoch wahrgenommene Unsicherheit über die Weiterbeschäftigung in der GIZ wirkt sich nicht in dem erwarteten Ausmaß auf das interne Konkurrenzverhalten aus. Das gilt auch für die Wahrnehmung der Mitarbeitenden, dass sie eine hohe Sichtbarkeit erreichen müssen, um im Unternehmen erfolgreich zu sein.

Weiterbeschäftigung: Aus den FGD war der Eindruck entstanden, dass die Unsicherheit über eine Weiterbeschäftigung dazu führt, dass Mitarbeitende miteinander in Konkurrenz treten. Die zweite Online-Befragung zeigt zwar, dass Unsicherheit über die Weiterbeschäftigung in der GIZ als hoch wahrgenommen wird, jedoch

wirkt sie sich nicht auf das interne Konkurrenzverhalten aus. Zu diesem Ergebnis gibt es keine regionalen Unterschiede und auch keine Unterschiede zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Personalverantwortung. Von den Funktionsgruppen bilden diesbezüglich AMA die einzige Ausnahme. Hier wurde nachgewiesen, dass die Unsicherheit über eine Weiterbeschäftigung bei AMA sogar zu weniger internem Konkurrenzverhalten führt.

Sichtbarkeit: Gleichermaßen präsent in den FGD und ebenfalls nicht bestätigt in der zweiten Online-Befragung ist das Thema Sichtbarkeit. Hier war aufgrund der FGD die Hypothese formuliert worden, dass man im Unternehmen sichtbar sein müsse, um erfolgreich zu sein. Die zweite Online-Befragung hat überprüft, ob Mitarbeitende, die diese Hypothese bejahen, eher dazu neigen, mit ihren Kolleg*innen in Konkurrenz zu treten. Die Ergebnisse unterscheiden sich teilweise sehr nach Funktionsgruppe und Region; jedoch sind die Effekte in keiner der Gruppen bedeutend oder stark. So führt die wahrgenommene Bedeutung von Sichtbarkeit bei NMA, Mitarbeitenden mit Personalverantwortung und in Afrika gesamt dazu, dass sie eher in interne Konkurrenz treten. Bei IMA und in der Region APLAK, sowie in nicht-fragilen Staaten insgesamt führt es zu weniger Konkurrenzverhalten. Bei den weiteren Funktionsgruppen und Regionen konnten keine Zusammenhänge nachgewiesen werden. Wie im Zusammenhang mit Zusammenarbeit erwähnt, zeigen die FGD, dass Mitarbeitende sehr unterschiedlich mit dem Bestreben nach Sichtbarkeit umzugehen scheinen. Während dieses Bestreben bei einigen dazu führt, dass sie sich abgrenzen und in Konkurrenz treten, führt es bei anderen dazu, dass sie den Kontakt zu ihren Kolleg*innen und die Zusammenarbeit, ggf. in Form von Networking, suchen.

Einflussfaktoren auf die externe Konkurrenz

Wie erwähnt war die Dimension Konkurrenz in der ersten Online-Befragung nicht unterteilt in interne und externe Konkurrenz. Die FGD betrachteten die Ergebnisse differenziert nach interner und externer Konkurrenz. Bezogen auf externe Konkurrenz, wurde das Ergebnis, also der Wunsch nach weniger externer Konkurrenz, eher nicht geteilt. Es herrschte vorwiegend die Meinung, dass sich die GIZ in nur sehr geringem Ausmaß in externer Konkurrenz befinde.

Externe Konkurrenz wird in der Zentrale gar nicht wahrgenommen. (FGD, PMI)

Externe Konkurrenz in den FGD bezog sich vor allem auf Konkurrenz der GIZ mit anderen Implementierungsorganisationen um zusätzliche Gelder (Stichwort: Akquise von Drittmitteln/Kofinanzierungen). Daher wurde dies als Hypothese formuliert und der Zusammenhang in der zweiten Online-Befragung überprüft. Insbesondere von NMA und EH und in fragilen Staaten wurde auch eine externe Konkurrenz um die Gunst von Partnern thematisiert.

Es gibt auch einen Wettbewerb um die Gunst des Partners vor Ort. Die Partner wissen das und können die Organisationen auch gut gegeneinander ausspielen. (FGD, FK fragile Staaten)

Am stärksten fördern Karrierewünsche externes Konkurrenzverhalten, sie wirken über alle drei Verhaltensdeterminanten, am stärksten über die persönliche Einstellung (siehe Abbildung 10).

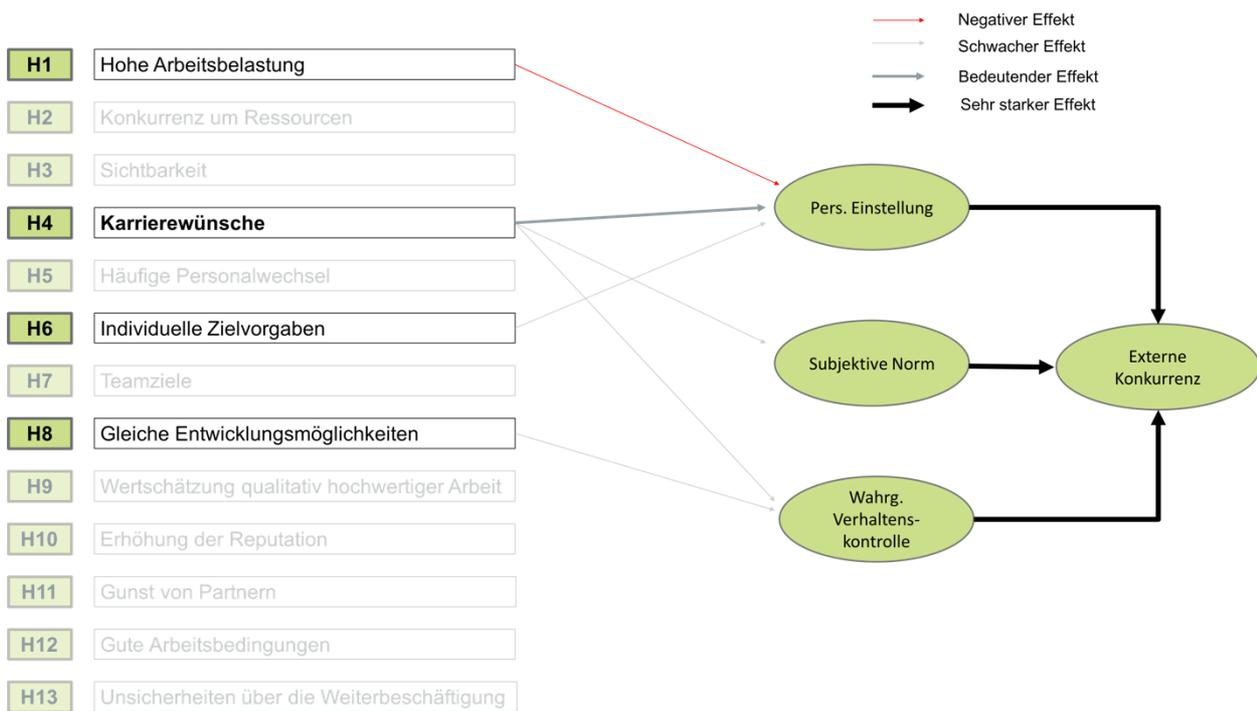


Abbildung 10: Einflussfaktoren auf die Dimension Konkurrenz (intern)

Eigene Karrierewünsche haben prinzipiell den größten Einfluss auf die Intention, mit anderen Organisationen in eine Konkurrenzsituation zu treten.

Eigene Karrierewünsche haben prinzipiell den größten Einfluss auf die Intention, mit anderen Organisationen in eine Konkurrenzsituation zu treten. Aus den FGD kann dieser Zusammenhang so erklärt werden, dass externe Konkurrenz als Akquise von Drittmitteln verstanden wird – was wiederum als karriereförderlich beschrieben wird.

Regionen: Am stärksten ist der Effekt von Karrierewünschen auf externes Konkurrenzverhalten in der Region APLAK. Aber auch in nicht-fragilen Staaten und in der Region EMZ sind die Effekte bedeutend.

Funktionsgruppe: Nach Funktionsgruppe desaggregiert bilden IMA die einzige Gruppe mit bedeutenden Effekten von Karrierewünschen auf externes Konkurrenzverhalten. Bei PMI, EH und in Afrika konnte kein Zusammenhang zwischen Karrierewünschen und der Intention, mit anderen Organisationen zu konkurrieren, nachgewiesen werden. In allen anderen Funktionsgruppen sind die Effekte schwach, bei Mitarbeitenden ohne Personalverantwortung hingegen bedeutend.

Individuelle Zielvorgaben und gleiche Entwicklungsmöglichkeiten steigern das externe Konkurrenzverhalten.

Wenn auch mit schwachen Effekten, führen individuelle Zielvorgaben und gleiche Entwicklungsmöglichkeiten dazu, dass Mitarbeitende die Intention entwickeln, mit anderen Organisationen in Konkurrenz zu treten. Ähnlich wie bei Karrierewünschen bezogen sich die FGD bei dem Zusammenhang von individuellen Zielvorgaben und externer Konkurrenz vor allem auf Akquiseziele. Während, wie oben erwähnt, externe Konkurrenz in den FGD eher positiv bewertet wird, so wird die Bedeutung, die Akquisezielen beigemessen wird, eher als zu groß wahrgenommen.

The focus on acquisition puts the quality of the actual implementation at risk, as this might get neglected. (FGD, AMA)

Eine hohe Arbeitsbelastung wirkt sich negativ auf die externe Konkurrenzbereitschaft aus, insbesondere bei AMA, IMA und FK.

Das Gesamtergebnis zeigt, dass die Mitarbeitenden in der GIZ weniger mit externen Organisationen in Konkurrenz treten, wenn sie die Arbeitsbelastung als zu hoch wahrnehmen.

In der desaggregierten Betrachtung der Ergebnisse trifft dies für AMA, IMA und Mitarbeitende mit Personalverantwortung zu sowie in EMZ und nicht-fragilen Staaten. In allen anderen Gruppen konnten keine Zusammenhänge nachgewiesen werden.

4.11 Was hat Einfluss auf kreatives Handeln und was nicht?

Wie oben beschrieben, wurde in den FGD unterschieden zwischen Kreativität in der fachlichen Arbeit und Kreativität im Administrativen. Die oben genannte kontroverse Diskussion über das Ausmaß des Kreativitäts-IST zeigt, dass es unterschiedliche Auslegungen von Kreativität gibt. Mitarbeitende äußerten den Wunsch nach mehr Orientierung einerseits und mehr Anerkennung der „kleinen Kreativität“, wie bspw. ein Excel-Sheet, das die Arbeit erleichtert, andererseits²⁹.

Was bedeutet eigentlich Kreativität und Innovation in der GIZ? Einige von uns bräuchten da sicherlich mehr Guidance, was von der GIZ gewollt ist und wie wir das umsetzen können. (FGD, PMI)

Die zweite Online-Befragung zeigt, dass Führungskräfte und eigene Entscheidungsfreiheit den stärksten Einfluss auf kreatives Handeln haben (siehe Abbildung 11).

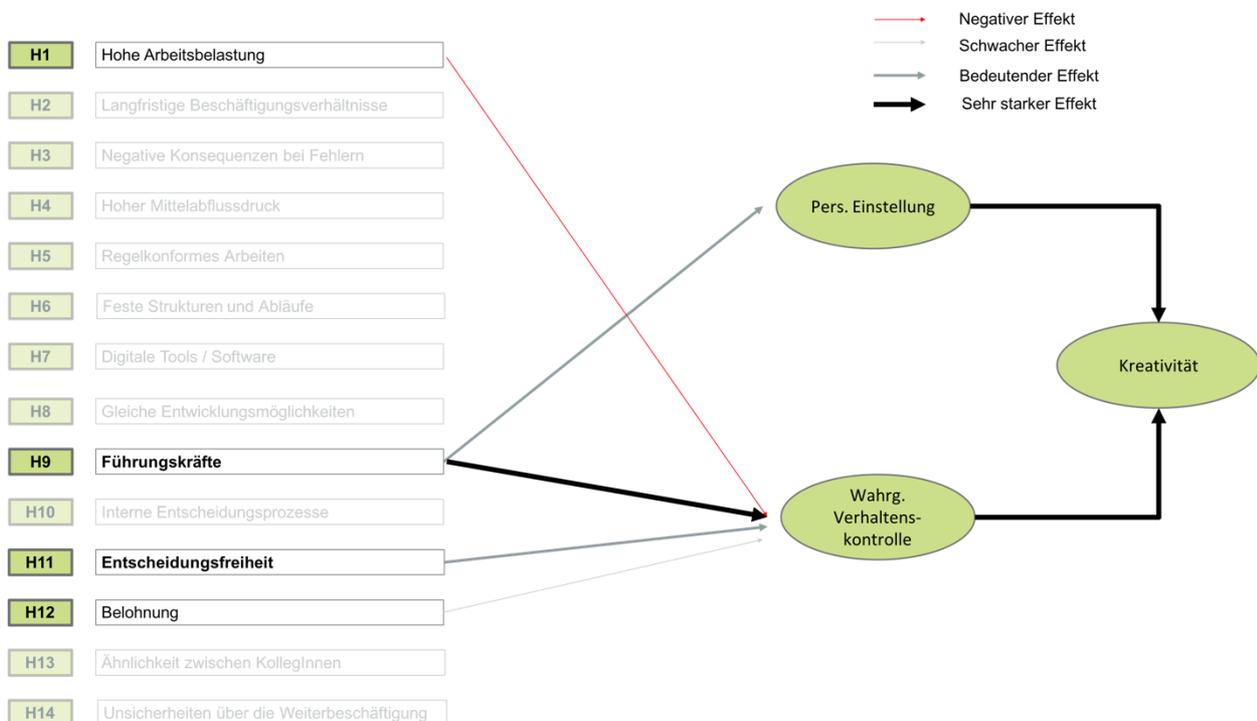


Abbildung 11: Einflussfaktoren auf die Dimension Kreativität

²⁹ Auch in der Literatur findet sich die Unterscheidung in „kleine Kreativität“ und „große Kreativität“. Nölke (2015) definiert wie folgt „große Kreativität“: führt zu „grundlegenden Änderungen“: „wegweisende Erfindungen, Neukonzeptionen, Umwertungen, neue Trends“; „kleine Kreativität“ verändert das Bestehende nicht wesentlich: „Verbesserungen am Produkt, Arbeitserleichterungen, modifizierte Verfahren“.

Führungskräfte haben einen großen Einfluss darauf, ob in der GIZ kreativ gearbeitet wird, indem sie die Mitarbeitenden dazu befähigen (bspw. Zeit geben, Tools zur Verfügung stellen, etc.).

Funktionsgruppen: Wie auch in der Dimension Zusammenarbeit haben Führungskräfte³⁰ einen sehr großen Einfluss darauf, ob in der GIZ kreativ gearbeitet wird. Von den Funktionsgruppen sind IMA und PMI die Gruppen, bei denen dieser Einfluss am stärksten ist. Doch auch für AMA und NMA ist der Einfluss von Führungskräften auf kreatives Handeln bedeutend. Lediglich bei EH konnte kein Effekt nachgewiesen werden.

Personalverantwortung: Der Einfluss von Führungskräften ist bei Mitarbeitenden ohne Personalverantwortung etwas stärker ist als bei Mitarbeitenden mit Personalverantwortung.

Regionen: Desaggregiert nach Regionen ist der Einfluss von Führungskräften auf kreatives Handeln immer mindestens bedeutend, in Afrika und in nicht-fragilen Staaten sogar sehr stark.

FDG: Auch die Managementliteratur bestätigt die bedeutende Rolle der Führungskraft in Bezug auf Kreativität. Laut Nöllke (2015) beispielsweise kommen Mitarbeitende am ehesten dann auf kreative Ideen, wenn sie einerseits an alle wesentlichen Informationen kommen, sich untereinander austauschen können und von den Erfahrungen anderer profitieren können. Hierfür kann die Führungskraft die Rahmenbedingungen schaffen. Andererseits brauchen Mitarbeitende einen geschützten Raum, um ungestört ihre Ideen entwickeln zu können. Dies wurde in den FGD bestätigt: der Führungskraft wurde hier einerseits eine Rolle zugesprochen, Vertrauen (auch bezüglich der Gewährung von Freiheiten, s.u.) und Wertschätzung (auch: andere Meinungen) zu geben und tolerant zu sein bei Fehlern. Nöllke (2015) beispielsweise spricht von einem Willkommenheißen kreativer Ideen von Seiten des Unternehmens.

Kreatives Arbeiten hängt immens von der Führungskraft ab. Es gibt zwar intern viele Freiheiten, aber Fehler werden grundsätzlich nicht besonders toleriert. (FGD, IMA)

Kritische Kommentare kommen im Intranet kaum noch vor. Das hat sich geändert. Kannst du mit einer kritischen Haltung oder abweichenden Meinung noch mit Wertschätzung rechnen? Der Konformitätsdruck kommt von oben. (FGD, FK Inland)

FDG: Andererseits wird in den FGD die Führungskraft auch in der Verantwortung gesehen, den für die Entstehung kreativer Ideen nötigen Austausch zu ermöglichen und Zeit zur Verfügung zu stellen. Die zunehmende räumliche Distanz zwischen Teammitgliedern bildet hierbei eine besondere Herausforderung, wie das folgende Zitat zeigt:

Teams sind an unterschiedlichen Standorten. Wir haben selten die Leute auf einem Fleck zusammen. Es ist kulturell ein anderes Arbeiten. Es ist kein Verhinderer von Kreativität, aber man muss Verbindungen für Räume schaffen. (FGD, FK Inland)

Die Freiheit, eigene Entscheidungen treffen zu können, hat ebenfalls einen positiven Einfluss darauf, dass kreativ gearbeitet wird.

Funktionsgruppe: Im Gesamtergebnis hat die Freiheit, eigene Entscheidungen treffen zu können einen bedeutenden Einfluss darauf, ob Mitarbeitende kreativ arbeiten. Diese hohe Bedeutung besteht auch in der desaggregierten Betrachtung der Ergebnisse, mit Ausnahme von PMI und EH sowie der Region APLAK.

FDG: Laut FGD wird hierfür maßgeblich die Führungskraft in der Verantwortung gesehen; wird diese Freiheit gewährt, kommen für viele Teilnehmende in den FGD zusätzlich Wertschätzung und Anerkennung zum Ausdruck, was als sehr motivierend empfunden wird.

³⁰ Die in der Online-Befragung überprüfte Hypothese lautet „Meine Führungskraft möchte, dass ich bei meiner Arbeit kreativ bin“.

La capacidad de tomar decisiones en mi propio desempeño – así es como me siento amado. (FGD, NMA Techn.)³¹

Wenn wir uns an 100.000 Stellen abstimmen müssen und keiner den Mut hat Entscheidungen zu treffen, dann wird die Arbeit nicht sehr kreativ. (FGD, PMI)

Eine hohe Arbeitsbelastung wirkt sich leicht negativ auf die Kreativität aus.

Funktionsgruppen: Eine hohe Arbeitsbelastung führt dazu, dass Mitarbeitende weniger die Intention entwickeln, kreativ zu arbeiten, d.h. der Effekt ist negativ. Dieser Einfluss ist im Gesamtergebnis jedoch schwach, denn es betrifft lediglich die Funktionsgruppe der EH, wo der Einfluss groß ist. Bei AMA gibt es sogar einen gegenteiligen Effekt: eine hohe Arbeitsbelastung befördert Kreativität. Der starke Einfluss bei EH ist Grund auch dafür, dass ein leichter Effekt für Mitarbeitende ohne Personalverantwortung nachgewiesen werden konnte, d.h. auch hier senkt die Arbeitsbelastung die Intention, kreativ zu handeln.

Regionen: Nach Regionen desaggregiert wurde ein leichter negativer Effekt in nicht-fragilen Staaten und in der Region APLAK nachgewiesen.

FGD: Wie oben erwähnt, war die hohe Arbeitsbelastung in den FGD allgemein sehr präsent. Mitarbeitende berichteten, dass Kreativität vor allem außerhalb der regulären Arbeitszeiten stattfinden müsse, also am Abend oder Wochenende. Auch Nöllke (2015:112) beschreibt dies als ein typisches Phänomen; im Gegensatz dazu seien „in kreativen Unternehmen (sind) Zeiten für kreative Aktivitäten fest eingeplant. Kreativität wird nicht als freiwillige Zusatzleistung motivierter Mitarbeitenden gesehen, die diese gerne auch nach Dienstschluss verrichten.“

5 bis 10 Minuten am Tag für Nachdenken – das wäre schön. (FGD, IMA)

FGD: Dieser kritisierte Zeitmangel hat laut FGD auch zu tun mit den kurzen Laufzeiten der Vorhaben, wie das folgende Zitat veranschaulicht:

Falta tiempo para la creatividad. Al final la oferta y lo practico priman. Antes el cambio de las fases eran mas lentos. Ahí se tuvo mas tiempo para la creatividad. (FGD, NMA FK)³²

Belohnungen können leicht zu mehr kreativem Arbeiten führen, am ehesten bei PMI und EH.

Funktionsgruppen: Wenn die Mitarbeitenden der Ansicht sind, dass kreatives Arbeiten belohnt wird, hat dies im Gesamtergebnis einen schwach positiven Effekt auf Kreativität. Auch hier zeigt die desaggregierte Betrachtung des Ergebnisses ein unterschiedliches Bild je nach Funktionsgruppe. Effekte sind nur für EH, PMI und IMA nachweisbar; bei EH und PMI sind sie sehr stark, bei IMA nur schwach. Die Stärke der Effekte bei den EH und PMI sind der Grund dafür, dass sie sich im Gesamtergebnis sowie für Mitarbeitende ohne Personalverantwortung widerspiegeln. Bei Mitarbeitenden mit Personalverantwortung sind die Effekte nicht nachweisbar.

Regionen: Betrachtet man die Ergebnisse desaggregiert nach Regionen, so werden schwache Effekte für nicht-fragile Staaten, sowie für die Regionen Afrika und EMZ sichtbar.

FGD: In den FGD wurde oftmals berichtet, dass Kreativität im Unternehmen nicht belohnt würde und man kein

³¹ Die Möglichkeit, Entscheidungen über meine eigene Leistung zu treffen – dadurch fühle ich mich wertgeschätzt.

³² Es bleibt nicht genug Zeit für Kreativität. Am Ende setzen sich das Angebot und die Praxis durch. Früher waren die Phasenwechsel nicht so häufig. Es blieb mehr Zeit für Kreativität.

Lob und keine Anerkennung für kreatives Arbeiten bekäme. Das habe einerseits damit zu tun, dass die Anstrengungen nicht als ausreichend gesehen und die Ergebnisse, also die Ideen, nicht ausreichend aufgegriffen würden.

Beim FMB gibt es viel Raum für Kreativität, aber am Ende geht es nicht weiter und versandet, was frustrierend ist. Viele gute Ideen und Projektinnovationen gehen verloren. (FGD, AMA FK)

Kreativität ist aber hier schwer zu belohnen. Wie denn? (FGD, FK fragile Staaten)

FGD: Andererseits wurde Belohnung von Kreativität oftmals im Zusammenhang mit mangelnder Wertschätzung anderer Sichtweisen und mangelnder Akzeptanz von Fehlschlägen, die fester Bestandteil kreativen Arbeitens sind, diskutiert. Es geht also nicht nur um die Frage, was wird belohnt, sondern auch darum, was bestraft/sanktioniert wird.

Für manche stellt kreatives Arbeiten ein Risiko dar. Was kann man in der GIZ gewinnen? Eigentlich kann man doch nur verlieren. (FGD, PMI)

Folgende Faktoren haben im Gesamtergebnis keinen Einfluss, wirken aber bei bestimmten Gruppen bedeutend bzw. sehr stark positiv: langwierige interne Entscheidungsprozesse, feste Strukturen und Abläufe, digitale Tools.

Einige Faktoren, die im Gesamtergebnis keinen Einfluss haben, haben einen bedeutenden oder sogar sehr starken Einfluss auf kreatives Handeln bei ausgewählten Funktionsgruppen oder in bestimmten Regionen.

Entscheidungsprozesse: So befördern beispielsweise (zeit-)aufwendige Entscheidungsprozesse bei IMA Kreativität. Nach den Rückmeldungen aus den FGD behindern lange Entscheidungsprozesse Arbeitsprozesse. Da Letztere aber teils weitergehen müssen (auch ohne Entscheidungen), müsse man gezwungenermaßen kreativ werden.

Ich glaube es gibt einen Unterschied zwischen Global- und Sektorvorhaben. Ich arbeite in einem Globalvorhaben und fühle mich sehr frei und kann kreieren. Sektorvorhaben scheinen da eingeschränkter zu sein, weil sie so nah an den Ministerien sind. (FGD, PMI)

Strukturen und Abläufe: Feste Strukturen und Abläufe wirken sich sehr stark positiv auf kreatives Arbeiten bei PMI aus; auch bei NMA sind schwache Effekte nachweisbar. In einigen FGD wurde die Meinung vertreten, dass durch effizientes Arbeiten bei Routinetätigkeiten „Raum“ frei werde, der für kreatives Arbeiten genutzt werden könne.

Feste Regeln erlauben es erst, Raum für Kreativität zu schaffen. Ich muss nicht darüber nachdenken, ob was richtig oder falsch ist. (FGD, NMA Verwaltung)

Digitale Tools: Digitale Tools haben lediglich bei EH und in der Region APLAK einen bedeutenden Einfluss

darauf, ob diese Gruppen die Intention entwickeln kreativ zu arbeiten. Für die Funktionsgruppen NMA und für Mitarbeitende mit Personalverantwortung ist der Effekt schwach, wie auch in fragilen Staaten und der Region EMZ. Bei IMA verringert die Verfügbarkeit digitaler Tools sogar Kreativität.

4.12 Was hat Einfluss auf Kontrolle und was nicht?

In den FGD wurden die Ergebnisse der ersten Online-Befragung vorgestellt und diskutiert. Die Teilnehmenden nahmen bei den FGD einige Differenzierungen in der Kontrolldimension vor. Die Unterscheidung zwischen der Nutzung standardisierter Leitlinien (Standardisierung für größere Effizienz) und dem Befolgen von Regeln (Compliance-Notwendigkeiten für ein Bundesunternehmen) wurde aufgrund der Intensität der geführten FGD in die zweite Online-Befragung übernommen und getrennt abgefragt.

Es sollte nicht um mehr oder weniger Kontrolle oder Regeln gehen, sondern um eine bessere Qualität. Da sind wir noch sehr schlecht. (FGD, FK Inland)

Insgesamt war die Akzeptanz von „klassischer Kontrolle“ hinsichtlich kaufmännischer Aufgaben in den FGD sehr hoch. Hinsichtlich der Kontrolle inhaltlicher Aufgaben war die Diskussion eher kontrovers und rangierte von „zu wenig“, „keine vorhanden“ bis „zu viel“. Wenn negative Beispiele für Kontrolle von inhaltlichen Aufgaben genannt wurden, dann betraf dies meist das Mikromanagement durch die Führungskraft.

Im Finanzbereich bin ich froh, dass ich kontrolliert werde. Ich empfinde gar nicht so viel Kontrolle. (FGD, AMA FK)

Einflussfaktoren auf die Nutzung standardisierter Leitlinien

Die Standardisierung wurde in den FGD einerseits hinsichtlich erhöhter Effizienz diskutiert, andererseits nannten Mitarbeitende auch, dass diese Standardisierung ihnen Sicherheit gebe.

Kontrolle hört sich sehr negativ an. Aber es gibt mir auch Sicherheit, dass ich auf dem richtigen Weg bin – v.a. als ich bei der GIZ angefangen habe. (FGD, PMI)

Uns hilft die Kontrollkultur der GIZ extrem. Das Arbeiten ist nicht so chaotisch wie in anderen Organisationen. Es gibt dadurch eine gemeinsame Sprache. Das ist gerade in Krisenzeiten sehr hilfreich. (FGD, NMA fragile Staaten)

Formalisierte Prozesse geben eine grobe Linie vor, ich finde das eher hilfreich. Das führt zu Effizienz. (FGD, PMI)

Macht Kontrolle tatsächlich effizient? Es kommt auf die Situation an: in der Kommunikation mit dem BMU, ja. Schnell reagieren mit Consultingleistungen, nein. (FGD, AMA FK)

Die zweite Online-Befragung zeigt, dass begründete Regeln und die Kontrolle einzelner Arbeitsschritte durch die Führungskraft, die Nutzung standardisierter Leitlinien am stärksten fördern – in beiden Fällen maßgeblich über die persönliche Einstellung (siehe Abbildung 12).

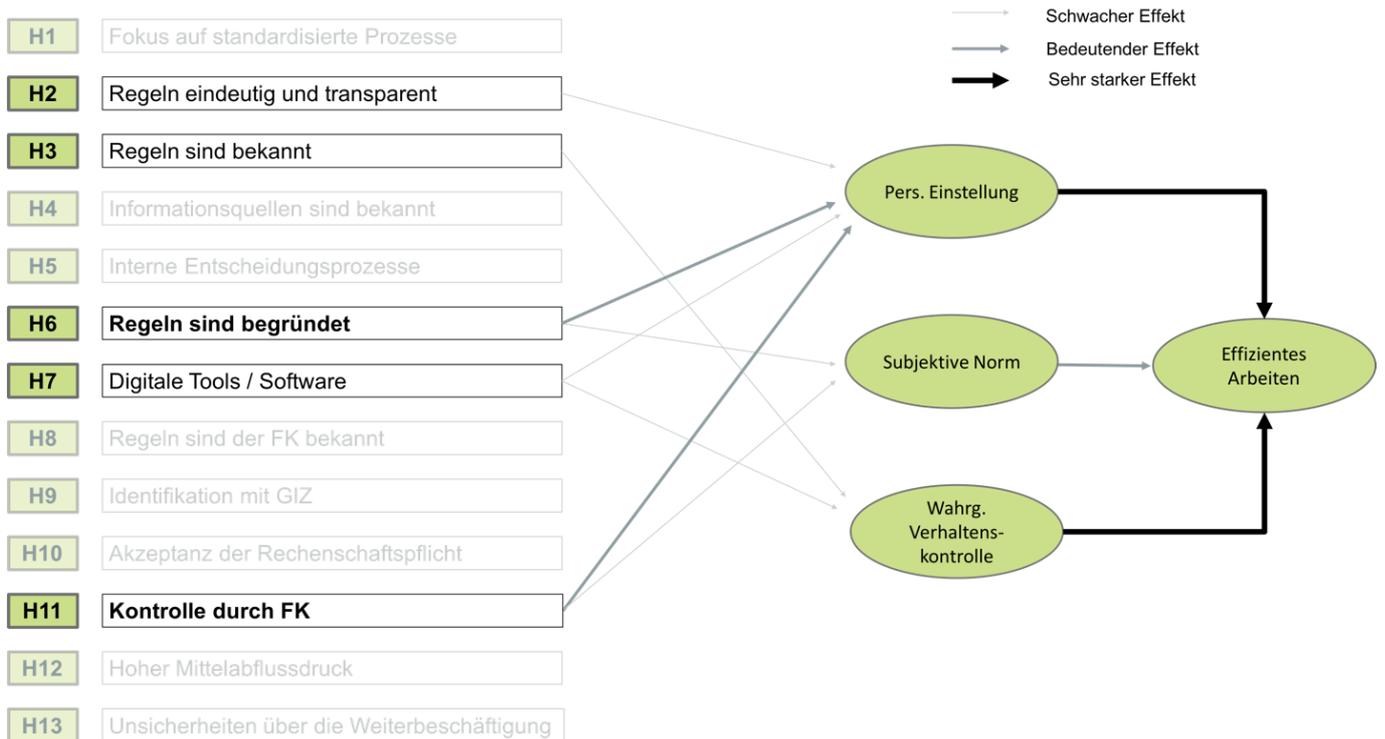


Abbildung 12: Einflussfaktoren auf die Dimension Kontrolle (standardisierte Leitlinien)

Die Kontrolle aller Arbeitsschritte durch die Führungskräfte hat einen großen Einfluss.

Auch wenn Mikromanagement durch die Führungskraft in den FGD von vielen Teilnehmenden kritisiert wurde, zeigen die Ergebnisse der zweiten Online-Befragung, dass eine Kontrolle durch die Führungskraft, ob Leitlinien angewendet werden, einen großen Einfluss darauf hat, dass diese auch tatsächlich genutzt werden.

Funktionsgruppen: Bei EH ist der Einfluss von Kontrolle durch die Führungskraft sehr stark ausgeprägt, bei IMA und NMA nur schwach, bei AMA und PMI konnte gar kein Effekt nachgewiesen werden. Ob Mitarbeitende Personalverantwortung haben oder nicht, wirkt sich nicht auf das Ergebnis aus.

Regionen: Auch bei diesem Faktor unterscheiden sich die Regionen. In APLAK ist der Effekt von Kontrolle durch die Führungskraft bedeutend, in Afrika und EMZ nur schwach. In fragilen Staaten hat die Kontrolle durch die Führungskraft einen stärkeren Einfluss auf die Nutzung standardisierter Leitlinien als in nicht-fragilen Staaten.

Begründete Regeln fördern die effiziente Arbeit auf Basis von standardisierten Leitlinien.

Sind die Regeln begründet, fördert dies effizientes Arbeiten auf Basis standardisierter Leitlinien. Im Gesamtergebnis hat dies, zusammen mit der Kontrolle durch die Führungskraft, den größten Einfluss auf die Nutzung standardisierter Leitlinien.

Funktionsgruppen: Am stärksten trifft dies auf EH und AMA zu, begründete Regeln haben in diesen Funktionsgruppen den größten Einfluss. Lediglich für PMI konnte dieser Einfluss nicht nachgewiesen werden.

Personalverantwortung: Bei Mitarbeitenden ohne Personalverantwortung ist dieser Einfluss etwas stärker als bei Mitarbeitenden mit Personalverantwortung.

Regionen: In allen Regionen konnte der positive Einfluss begründeter Regeln festgestellt werden, jedoch unterscheiden sie sich hinsichtlich der Stärke dieses Einflusses: in APLAK ist der Effekt sehr stark, in EMZ etwas schwächer und in Afrika nur schwach. In fragilen Staaten ist der Effekt stärker als in nicht-fragilen.

FGD: Wenn auch das Verständnis für das notwendige Regelwerk der GIZ in den FGD prinzipiell hoch war, so wollen Mitarbeitende doch auch einen Sinn in der Anwendung einzelner Regeln erkennen können. In den FGD ist zum Ausdruck gekommen, dass dies nicht immer der Fall sei. Mitarbeitende äußerten in den FGD den Wunsch, erklärt zu bekommen, warum eine Regel anzuwenden ist.

I think it's good to have strict rules. But they need to be clarified for everyone and clearly communicated. Rules are more likely to be broken, if people don't understand what they are for. (FGD, AMA)

Sind Regeln bekannt, und sind sie eindeutig und transparent, beeinflusst dies die Nutzung standardisierter Leitlinien schwach.

Funktionsgruppen und bekannte Regeln: Bekannte Regeln haben über die Funktionsgruppen hinweg nur einen schwachen Einfluss auf die Nutzung standardisierter Leitlinien, bei EH und PMI haben sie gar keinen. Lediglich bei Mitarbeitenden mit Personalverantwortung konnte ein bedeutender Effekt nachgewiesen werden.

Regionen und bekannte Regeln: Nach Regionen desaggregiert konnte nur in fragilen Staaten ein bedeutender Einfluss von bekannten Regeln festgestellt werden.

Funktionsgruppen und eindeutige Regeln: Eindeutige und transparente Regeln wirken sich in den Funktionsgruppen sehr unterschiedlich auf die Nutzung standardisierter Leitlinien aus. Bei NMA ist der Einfluss bedeutend, bei IMA schwach, bei AMA und PMI konnte kein Einfluss nachgewiesen werden, und bei EH vermindern eindeutige und transparente Regeln sogar die Nutzung standardisierter Leitlinien (stark negativ). Personalverantwortung hat keinen Einfluss auf das Ergebnis.

Regionen und eindeutige Regeln: Von allen Regionen haben eindeutige und transparente Regeln nur in EMZ überhaupt einen Einfluss auf die Nutzung standardisierter Leitlinien, und auch hier ist der Einfluss meistens nur schwach. Jedoch macht es einen Unterschied, ob Mitarbeitende in fragilen Staaten arbeiten oder nicht. Während der Einfluss in fragilen Staaten nicht nachweisbar ist, so ist er in nicht-fragilen Staaten bedeutend.

FGD: In den FGD ist zum Ausdruck gekommen, dass das Regelwerk der GIZ nicht immer als eindeutig und transparent wahrgenommen wird. Auch äußerten Mitarbeitende eine Unsicherheit darüber, ob sie das Regelwerk in seiner aktuellsten Form überhaupt kennen. Hier wurde bspw. kritisiert, dass oftmals neue Regeln entstünden, die nicht oder schlecht kommuniziert werden und somit oftmals verspätet und zufällig bei den Mitarbeitenden ankommen. Hierbei sei auch nicht immer klar, ob alte Regeln weiterbeständen oder abgelöst wurden.

Wir müssten mehr den Mut haben, Altlasten einfach zu beerdigen. Wir entwickeln viel, aber beerdigen wenig. (FGD, IMA)

Kontrolle ist extrem wichtig. Es ist gut, dass GIZ darauf so viel Wert legt. Sie ist nur negativ konnotiert, weil schlecht kommuniziert wird, warum wir etwas machen oder nicht. Nicht die Kontrolle ist das Problem, sondern die Kommunikation. (FGD, IMA)

Better communication between departments, i.e. head office, project office and country office. New rules need to be communicated, timely communication and being open about the expectations. We might sometimes use old templates without knowing. (FGD, NMA Verwaltung)

Ein weiterer Treiber für die Nutzung standardisierter Leitlinien sind ausreichende digitale Tools/Software.

Funktionsgruppen: Ein ebenfalls schwacher Treiber für die Nutzung standardisierter Leitlinien im Gesamtergebnis ist die Verfügbarkeit ausreichender digitaler Tools/Software. Diese spielen insbesondere für IMA eine Rolle in Bezug auf die Nutzung standardisierter Leitlinien. Bei AMA und NMA ist der Effekt schwach. Ob Mitarbeitende Personalverantwortung haben oder nicht, hat keinen Einfluss auf das Ergebnis.

Regionen: In allen Regionen konnten mindestens schwache Effekte nachgewiesen werden, in APLAK sogar bedeutende. Die Fragilität der Staaten, in denen Mitarbeitende arbeiten, hat keinen Einfluss auf das Ergebnis.

Die kaufmännischen Prozesse sind nicht auf dem neuesten Stand in der GIZ. Excel, Excel, Excel... (FGD, PMI)

Die Identifikation mit der GIZ und die Akzeptanz der Rechenschaftspflicht hat für ausgewählte Gruppen einen starken Einfluss darauf, ob sie standardisierte Leitlinien nutzen.

Funktionsgruppen: Die Identifikation mit der GIZ und die Akzeptanz der Rechenschaftspflicht haben für NMA, EH und PMI einen starken Einfluss darauf, ob sie standardisierte Leitlinien nutzen. Bei allen anderen Funktionsgruppen konnte kein Zusammenhang nachgewiesen werden.³³

Regionen: Von den Regionen ist der Effekt nur in APLAK bedeutend und in Afrika gering.

FGD: In den FGD wurde dieser Zusammenhang oftmals thematisiert und die beiden Faktoren auch in starkem Zusammenhang miteinander gesehen.

The reason for having our OundR is that we spend German tax payers' money. So we need a lot of control. (FGD, NMA FK)

We are a not-for-profit organization, we are answerable to the German public. Controls are necessary, we don't have a profit to show our success. (FGD, NMA Verwaltung)

Das Unternehmen sollte seinen MA besser erklären, was es für ein Unternehmen ist: öffentliche Gelder, Rechenschaftspflicht. (FGD, AMA FK)

Der Fokus auf standardisierte Prozesse und zeitaufwendige interne Entscheidungsprozesse behindern bei ausgewählten Gruppen, dass diese nach standardisierten Leitlinien arbeiten.

Funktionsgruppen und standardisierte Prozesse: Sind IMA und EH der Ansicht, dass der Fokus auf standardisierte Prozesse stark ist, fühlen sich Mitarbeitende der GIZ von standardisierten Prozessen mehr abgeschreckt und entwickeln tendenziell weniger die Intention, nach standardisierten Leitlinien zu arbeiten. Dies spiegelt sich in den desaggregierten Ergebnissen auch für Mitarbeitende ohne Personalverantwortung und für Mitarbeitende in fragilen Staaten wider.

Funktionsgruppen und aufwendige Entscheidungsprozesse: Auch (zeit-)aufwendige interne Entscheidungsprozesse haben für die meisten Mitarbeitenden keinen Einfluss auf die Intention standardisierte Leitlinien zu nutzen, mit Ausnahme von AMA und Mitarbeitenden mit Personalverantwortung. Auch für die Region Afrika ist dieser negative Effekt nachweisbar.

Einflussfaktoren auf die Befolgung von Regeln

Die Tatsache, dass sich viele der Mitarbeitenden mit der GIZ als Bundesunternehmen identifizieren, ist ein starker Treiber dafür, Regeln zu befolgen.

Die Identifikation mit der GIZ hat im Gesamtergebnis den stärksten Einfluss darauf, ob Mitarbeitende die Intention entwickeln, Regeln zu befolgen. Es wurde zwar eine vergleichsweise große Anzahl an Einflüssen identifiziert, diese haben jedoch alle nur schwache Effekte (siehe Abbildung 13).

³³ Es sei hier nochmal darauf hingewiesen, dass die Mittelwerte dieser Faktoren sehr hoch sind, d.h. die Identifikation mit der GIZ und die Akzeptanz der Rechenschaftspflicht ist grundsätzlich in allen Ländern und Funktionsgruppen hoch. Nur der Einfluss auf die Nutzung standardisierter Leitlinien beschränkt sich auf NMA, EH und PMI.

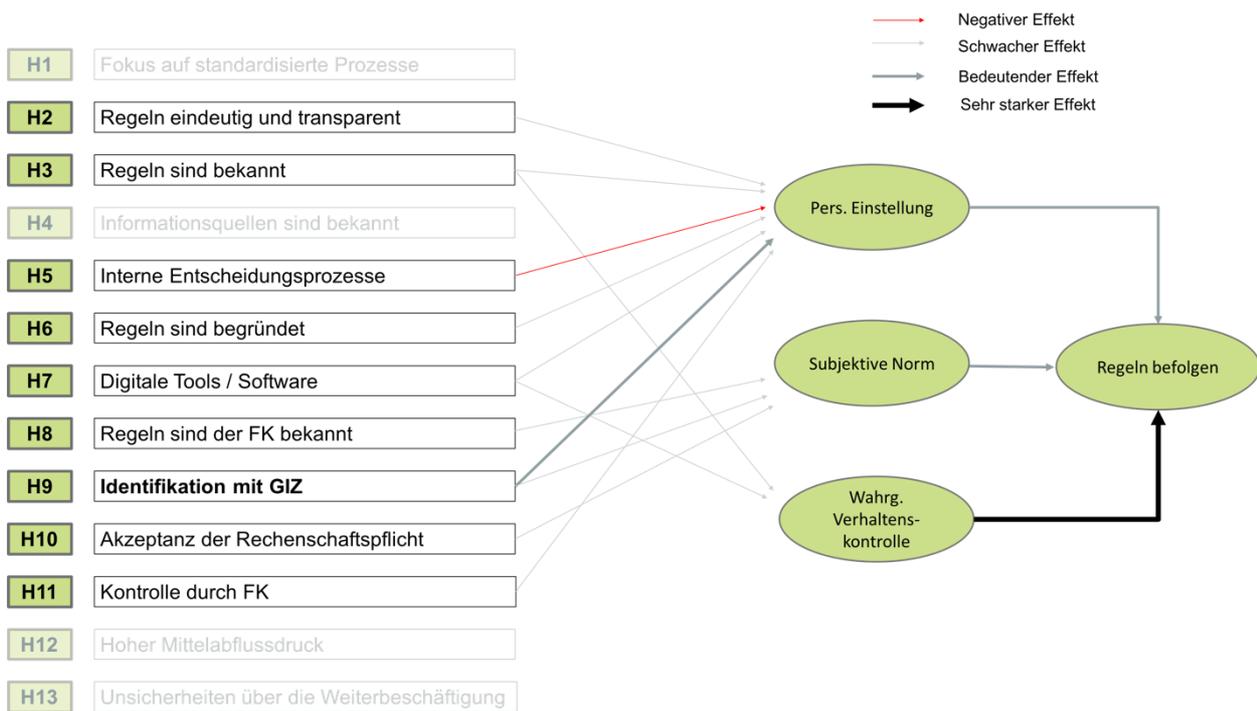


Abbildung 13: Einflussfaktoren auf die Dimension Kontrolle (Regeln befolgen)

Funktionsgruppen: Betrachtet man die einzelnen Funktionsgruppen, so ist der Effekt der Identifikation mit der GIZ besonders stark bei EH und bedeutend bei AMA und IMA. Ob Mitarbeitende Personalverantwortung haben, spielt hierbei keine Rolle.

Regionen: In den Regionen APLAK und EMZ ist der Einfluss der Identifikation mit der GIZ bedeutend, in Afrika sogar sehr stark. Ob Mitarbeitende in fragilen Staaten arbeiten, macht einen leichten Unterschied: in fragilen Staaten ist der Effekt etwas stärker.

FGD: In den FGD wurde die Identifikation mit der GIZ oftmals im Zusammenhang mit der damit verbundenen Akzeptanz der Rechenschaftspflicht und daraus resultierenden hohen Compliance-Anforderungen diskutiert. Beide Faktoren haben einen großen Einfluss darauf, dass Regeln befolgt werden (s.u.).

Akzeptieren die Mitarbeitenden die Rechenschaftspflicht der GIZ, so befolgen sie eher die damit verbundenen Regeln.

Funktionsgruppen: Besonders ausgeprägt ist der Zusammenhang bei AMA und PMI (sehr stark), aber auch bei allen anderen Funktionsgruppen sind die Effekte bedeutend. Für Mitarbeitende ohne Personalverantwortung ist dieser Effekt etwas stärker.

Regionen: Im regionalen Vergleich zeigt sich, dass der Effekt am stärksten in APLAK ist; in EMZ und Afrika ist er nur schwach. Auch die Fragilität der Staaten macht einen Unterschied: ob Mitarbeitende in fragilen Staaten Regeln befolgen, hängt bedeutend davon ab, ob sie die Rechenschaftspflicht der GIZ akzeptieren, in nicht-fragilen Staaten ist dieser Effekt nur schwach.

FGD: Die große Bedeutung der Akzeptanz der Rechenschaftspflicht der GIZ für die Einhaltung von Regeln bestätigt das Ergebnis der FGD. Die Notwendigkeit hoher Compliance-Anforderungen wurde hier generell hervorgehoben, wenn auch Kleinteiligkeit oder zu starker Fokus auf als unwichtig wahrgenommene kleinere Regeln im Vergleich zu inhaltlicher Kontrolle teilweise kritisiert wurde, wie das unten befindliche Zitat zeigt.

Kontrolle muss ja hoch sein, weil wir mit Steuergeldern arbeiten. Es gibt aber falsche Priorisierungen in der GIZ. Eine falsch ausgefüllte Reisekostenabrechnung verursacht mehr Stress in der GIZ als die Nichterfüllung von Indikatoren. (FGD, PMI)

FGD: Kritik wurde außerdem geäußert am Zugang zu Informationen bzgl. des Regelwerkes, Verständlichkeit/Klarheit und der Kommunikation der Regeln. Auch dies wurde in der zweiten Online-Befragung überprüft, und die Ergebnisse sind im Folgenden dargestellt.

Die Kenntnis des Regelwerkes der GIZ, eindeutige und transparente Regeln, sowie die Begründung von Regeln wirken schwach auf die Intention, Regeln zu befolgen.

Funktionsgruppen und Kenntnis des Regelwerks: Die Kenntnis des Regelwerks ist für alle Funktionsgruppen bedeutend in Bezug darauf, ob sie die Regeln befolgen. Eine Ausnahme bilden hier jedoch die EH: hier sind keine Effekte nachweisbar.

Personalverantwortung und Kenntnis des Regelwerks: Ob Mitarbeitende Personalverantwortung haben wirkt sich auf das Ergebnis aus: die Kenntnis des Regelwerks hat für die Befolgung von Regeln für Mitarbeitende mit Personalverantwortung etwas mehr Bedeutung als für die Vergleichsgruppe.

Regionen: Vergleicht man die Regionen untereinander, so unterscheidet sich Afrika von den Regionen APLAK und EMZ: während in Letzteren der Einfluss der Kenntnis sehr hoch ist, ist er in Afrika nur schwach. Die Fragilität der Staaten macht hingegen keinen Unterschied.

Es werden ständig neue Prozesse und Formulare kreiert. Die Regeleffizienz und -effektivität ist dadurch nicht besonders hoch. (FGD, PMI)

Funktionsgruppen und eindeutige Regeln: Desaggregiert nach Funktionsgruppen ist der Einfluss eindeutiger und transparenter Regeln bei den NMA und IMA schwach, in anderen Funktionsgruppen nicht nachweisbar.

Personalverantwortung und eindeutige Regeln: Ob Regeln eindeutig und transparent sind, hat vor allem für Mitarbeitende mit Personalverantwortung eine Bedeutung.

Regionen und eindeutige Regeln: Im regionalen Vergleich haben eindeutige und transparente Regeln für Mitarbeitende in Afrika und EMZ einen bedeutenden Einfluss darauf, ob sie Regeln befolgen. In APLAK konnte kein Zusammenhang festgestellt werden. Die Fragilität der Staaten macht auch hier keinen Unterschied.

Funktionsgruppen und begründete Regeln: Eine Desaggregation nach Funktionsgruppen lässt hinsichtlich der Begründung von Regeln keine auffälligen Unterschiede erkennen; überall wirken sie schwach.

Personalverantwortung und begründete Regeln: Für Mitarbeitende mit Personalverantwortung konnte ein bedeutender Effekt nachgewiesen werden, für Mitarbeitende ohne Personalverantwortung ist der Effekt schwach.

Regionen und eindeutige Regeln: In APLAK und EMZ ist der Einfluss begründeter Regeln ebenfalls bedeutend, in Afrika schwach. Die Fragilität der Staaten macht ebenfalls keinen Unterschied.

FGD: Wie schon im Kapitel zur Nutzung standardisierter Leitlinien beschrieben, kam in den FGD ein grundsätzlicher Wille zur Regelbefolgung zum Ausdruck. Die Regeln zu kennen und zu verstehen, sahen die Mitarbeitenden als Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Unternehmen an. Erschwert wird dies allerdings durch die Art und Weise, wie das Regelwerk zugänglich ist und Regeln dargestellt und begründet werden. Mitarbeitende haben oftmals den Eindruck, dass sich das Regelwerk häufig verändert und diese Änderungen nicht ausreichend kommuniziert würden. So bestehe eine Unsicherheit darüber, ob man die aktuellste Version kenne; außerdem könne man so nur schwer „verfahrenssicher“ werden.

Für uns nationales Personal ist es schwer, manche Regelentscheidungen nachzuvollziehen. Es wird schlecht kommuniziert. (FGD, NMA)

Bei den ganzen Regeln besteht eigentlich keine Chance, verfahrenssicher zu werden. (FGD, EH)

Die Führungskraft, die Verfügbarkeit digitaler Tools/Software, der Fokus auf standardisierte Prozesse sowie aufwendige Entscheidungsprozesse haben einen Einfluss darauf, ob Mitarbeitende Regeln befolgen oder nicht.

Führungskraft: Interessanterweise konnte ein bedeutender Einfluss der Führungskraft, wenn sie die Regeln kennt und wenn sie die Regeleinhaltung kontrolliert, darauf identifiziert werden, ob Mitarbeitende Regeln befolgen, vor allem bei Mitarbeitenden, die selbst Personalverantwortung haben.

Digitale Tools: Wenn ausreichend digitale Tools/Software zur Verfügung stehen führt dies insbesondere bei EH und Mitarbeitenden in Afrika und APLAK dazu, dass sie Regeln befolgen (bedeutende Effekte). Auch bei NMA und IMA, sowie für Mitarbeitende in EMZ konnten schwache Effekte nachgewiesen werden.

Entscheidungsprozesse: Werden interne Entscheidungsprozesse als (zeit-)aufwendig wahrgenommen, so befolgen insbesondere EH aber auch AMA die Regeln eher weniger. Auch bei Mitarbeitenden mit Personalverantwortung konnte dieser negative Effekt nachgewiesen werden. Im regionalen Vergleich betrifft dieser Zusammenhang Mitarbeitende in APLAK und EMZ.

Standardisierte Prozesse: AMA, IMA und insbesondere EH werden von einem Fokus auf standardisierte Prozesse darin beeinträchtigt, Regeln zu befolgen. Dieser Zusammenhang ist auch für die Region EMZ und für nicht-fragile Staaten nachweisbar. Für NMA, Mitarbeitende mit Personalverantwortung, sowie in der Region Afrika ist dieser Effekt gegenteilig: bei diesen Gruppen fördert der Fokus auf standardisierte Prozesse die Regelbefolgung.

Ich habe früher im NGO Bereich gearbeitet. Im Vergleich dazu genieße ich auch die strukturierten und standardisierten Prozesse für die MA dieses großen Unternehmens. Das hilft dabei, sich einzufügen. Man überlässt die MA nicht nur sich selbst. Das ist viel wert, auch um kreative Dinge einzubringen. (FGD, PMI)

TEIL C: Welche Optionen hat die GIZ?

Im Mittelpunkt dieses Ergebnisabschnitts steht folgende zentrale Fragestellung:

- Welche Optionen gibt es für die GIZ, in den untersuchten Kulturdimensionen die Diskrepanzen zwischen der von den Mitarbeitenden wahrgenommenen und der von ihnen gewünschten Kultur zu verringern?

Dieses Kapitel zeigt die Optionen der GIZ zur Verringerung der Diskrepanzen zwischen SOLL- und IST-Kultur auf. Das Auflisten dieser Optionen in diesem Evaluierungsbericht bedeutet nicht, dass es in der GIZ bisher noch keine Maßnahmen in diesen Bereichen gibt. An dieser Stelle unterbreitet die ARGE auch noch keine Handlungsempfehlungen. Vielmehr stellt dieses Kapitel die Treiber dar, die auf Basis der statistischen Auswertung das Potenzial haben, die Diskrepanzen zwischen SOLL und IST in den Kulturdimensionen zu verringern. Aufgrund der Heterogenität der ermittelten Ergebnisse in den jeweiligen Funktionsgruppen und der Bedeutung von Führungskräften in der GIZ werden Optionen aufgelistet, die das Potenzial haben, die Diskrepanzen zwischen SOLL und IST zum einen in den jeweiligen Funktionsgruppen und zum anderen bei Mitarbeitenden mit Personalverantwortung zu verringern.

Da die regionalen Unterschiede in Bezug auf die identifizierten Treiber vernachlässigbar und es grundsätzlich unrealistisch ist, für gesamte Regionen allgemeingültige Handlungsoptionen zu formulieren, wurde gemeinsam mit der Stabstelle Evaluierung entschieden, die wesentlichen Treiber in den jeweiligen Regionen nicht in dem Haupttext, sondern im Anhang zu inkludieren. Eine ausführliche Auflistung aller Einflussfaktoren befindet sich in Anlage V.

4.13 Optionen in der Dimension Zusammenarbeit

In der Dimension Zusammenarbeit wird das Verhalten der meisten GIZ Mitarbeitenden vor allem durch die persönliche Einstellung geprägt und dadurch, ob sich die Mitarbeitenden befähigt fühlen.

Im Vergleich zum Gesamtergebnis bilden PMI und EH in Bezug auf die Bedeutung der Verhaltensdeterminanten eine Ausnahme: hier spielt die subjektive Norm eine bedeutende Rolle. Wichtigste Treiber sind Führungskräfte, Wertschätzung, eigene Karrierewünsche und Entscheidungsfreiheit.

Unterschiede zwischen Funktionsgruppen

Bei **AMA** wird die Intention zusammenzuarbeiten maßgeblich von der persönlichen Einstellung beeinflusst. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle hat einen etwas schwächeren Einfluss; die subjektive Norm hat keinen Einfluss auf die Intention zusammenzuarbeiten. Durch einen bedeutenden Effekt auf die persönliche Einstellung ist die **Freiheit, eigene Entscheidungen treffen zu können**, prinzipiell der wichtigste Treiber für die Zusammenarbeit, gefolgt von der empfundenen **Wertschätzung** und ob die **Führungskraft** möchte, dass die Mitarbeitenden zusammenarbeiten. Einen schwachen Einfluss auf die Zusammenarbeit haben eigene Karrierewünsche, eine hohe Arbeitsbelastung und der als stark empfundene Fokus auf standardisierte Prozesse im Unternehmen.

Bei **IMA** wird die Intention zusammenzuarbeiten sowohl von der persönlichen Einstellung als auch von der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle maßgeblich beeinflusst. Durch bedeutende Effekte auf beide Verhaltensdeterminanten sind die **Freiheit, eigene Entscheidungen treffen zu können, Führungskräfte** und **Wertschätzung** prinzipiell die wichtigsten Treiber für die Zusammenarbeit. Einen schwachen Einfluss auf die Zusammenarbeit haben eigene Karrierewünsche, standardisierte Prozesse, eigene Netzwerke und die Unsicherheit über eine Weiterbeschäftigung. Regeln für eine OE-übergreifende Zusammenarbeit wirken sich in dieser Funktionsgruppe negativ auf die Zusammenarbeit aus.

Bei **NMA** wird die Intention zusammenzuarbeiten maßgeblich von der persönlichen Einstellung beeinflusst. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle hat einen etwas schwächeren Einfluss auf die Intention zusammenzuarbeiten. Durch bedeutende Effekte auf die persönliche Einstellung sind die **Freiheit, eigene Entscheidungen**

treffen zu können, sowie **Führungskräfte** prinzipiell die wichtigsten Treiber für die Zusammenarbeit. Einen schwachen Einfluss auf die Zusammenarbeit haben eigene Karrierewünsche, Wertschätzung, die Verfügbarkeit von digitalen Tools, eine hohe Arbeitsbelastung, standardisierte Prozesse und Belohnungen.

Möchte man bei AMA, IMA und NMA Zusammenarbeit stärker fördern (lediglich Fokus auf die starken Effekte),

- könnte ihnen grundsätzlich mehr Freiheit gegeben werden, eigene Entscheidungen zu treffen; durch diese Freiheit würden AMA, IMA und NMA - nach den statistischen Ergebnissen - mehr zusammenarbeiten;
- könnten Führungskräfte Zusammenarbeit explizit einfordern; dafür müssten sie
 - zur Beeinflussung der persönlichen Einstellung gemäß den Ergebnissen Anreize schaffen (z.B. Teamziele, deren Erreichung honoriert wird) bzw. Wertschätzung gegenüber dem/der Mitarbeitenden insbesondere in Bezug auf Zusammenarbeit artikulieren oder
 - zur Beeinflussung der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle Mitarbeitende in die Lage versetzen bzw. befähigen, mehr zusammenzuarbeiten (z.B. durch die Gewährung von mehr Zeit für Zusammenarbeit).

Bei **PMI** wird die Intention zusammenzuarbeiten maßgeblich von der persönlichen Einstellung und der subjektiven Norm beeinflusst. Durch sehr starke Effekte auf beide Verhaltensdeterminanten ist **mobiles Arbeiten** der wichtigste Treiber für die Zusammenarbeit – ein Aspekt, der in keiner anderen Funktionsgruppe einen Effekt hat. Einen etwas schwächeren, aber dennoch bedeutenden Einfluss auf die Zusammenarbeit haben **Führungskräfte**.

Möchte man bei PMI Zusammenarbeit stärker fördern (lediglich Fokus auf die starken Effekte),

- sollte in dieser Funktionsgruppe mobiles Arbeiten im stärkeren Maße gefördert werden;
- könnten Führungskräfte Zusammenarbeit explizit einfordern; dafür müssten sie
 - zur Beeinflussung der persönlichen Einstellung gemäß den Ergebnissen Anreize schaffen (z.B. Teamziele, deren Erreichung honoriert wird) bzw. mobiles Arbeiten wertschätzen
 - zur Beeinflussung der subjektiven Norm verständlich machen, dass ihnen Zusammenarbeit sehr wichtig ist und Zusammenarbeit einen Einfluss auf die Bewertung der Mitarbeitenden hat.

Bei **EH** wird die Intention zusammenzuarbeiten von der subjektiven Norm und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. Durch sehr starke Effekte auf die wahrgenommene Verhaltenskontrolle sind **Wertschätzung** und **Führungskräfte** prinzipiell die wichtigsten Treiber für die Zusammenarbeit.

Möchte man bei EH Zusammenarbeit stärker fördern (lediglich Fokus auf die starken Effekte),

- könnten Führungskräfte Zusammenarbeit explizit einfordern; dafür müssten sie
 - zur Beeinflussung der subjektiven Norm verständlich machen, dass ihnen Zusammenarbeit sehr wichtig ist und sie vor allem auch wertgeschätzt wird (die Wertschätzung muss allerdings erfolgen, sonst kann ein gegenteiliger Effekt resultieren);
 - zur Beeinflussung der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle EH in die Lage versetzen bzw. befähigen mehr zusammenzuarbeiten (z.B. Zugang zu Informationen erleichtern).

Unterschiede zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Personalverantwortung

Bei **Mitarbeitenden mit Personalverantwortung** wird die Intention zusammenzuarbeiten von der **wahrgenommenen Verhaltenskontrolle** beeinflusst. Die persönliche Einstellung hat nur einen schwachen Effekt auf

die Intention zusammenzuarbeiten. In dieser Funktionsgruppe gibt es eine vergleichsweise hohe Zahl an Treibern, die aber nur schwache Effekte auf die Intention haben zusammenzuarbeiten. Die größte Wirkkraft haben die Treiber, die über die wahrgenommene Verhaltenskontrolle wirken, diese sind **Führungskräfte, Entscheidungsfreiheit** (diese beiden wirken sowohl über wahrgenommene Verhaltenskontrolle als auch über die persönliche Einstellung), **digitale Tools** sowie **klare Verantwortlichkeiten und Schnittstellen**. Etwas schwächere Treiber sind hohe Arbeitslast, Karrierewünsche und Wertschätzung. Anders als bei Mitarbeitenden mit Personalverantwortung wird bei **Mitarbeitenden ohne Personalverantwortung** die Intention zusammenzuarbeiten maßgeblich von der **persönlichen Einstellung** beeinflusst. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle hat einen etwas schwächeren Einfluss auf die Intention zusammenzuarbeiten. Durch bedeutende Effekte auf die persönliche Einstellung und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle sind **Führungskräfte** und **Wertschätzung** prinzipiell die wichtigsten Treiber für die Zusammenarbeit. Einen schwachen Einfluss auf die Zusammenarbeit haben eigene Karrierewünsche, standardisierte Prozesse und Entscheidungsfreiheit.

Möchte man bei Mitarbeitenden mit Personalverantwortung Zusammenarbeit stärker fördern (lediglich Fokus auf die starken Effekte),

- könnte ihnen grundsätzlich mehr Freiheit gegeben werden, eigene Entscheidungen zu treffen; durch diese Freiheit würden sie - nach den statistischen Ergebnissen - mehr zusammenarbeiten;
- könnten Führungskräfte Zusammenarbeit explizit einfordern; dafür müssten sie
 - zur Beeinflussung der persönlichen Einstellung gemäß den Ergebnissen Anreize schaffen (z.B. Teamziele, deren Erreichung honoriert wird) oder
 - zur Beeinflussung der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle Mitarbeitende mit Personalverantwortung in die Lage versetzen bzw. befähigen, mehr zusammenzuarbeiten (z.B. durch die Gewährung von mehr Zeit für Zusammenarbeit) bzw. klare Verantwortlichkeiten und Schnittstellen definieren;
- könnte das Bereitstellen von digitalen Tools, die die Zusammenarbeit erleichtern, einen positiven Effekt induzieren.

4.14 Optionen in der Dimension Konkurrenz

Interne Konkurrenz

Das interne Konkurrenzverhalten wird maßgeblich sowohl von der persönlichen Einstellung der Mitarbeitenden als auch davon, was andere denken, beeinflusst.

Das interne Konkurrenzverhalten wird maßgeblich sowohl von der persönlichen Einstellung der Mitarbeitenden als auch davon, was andere denken (subjektive Norm), beeinflusst. Am stärksten wirken **individuelle Zielvorgaben** und **gleiche Entwicklungsmöglichkeiten** – beides fördert interne Konkurrenz sowohl über die persönliche Einstellung, als auch über die subjektive Norm. Schwache Treiber sind Karrierewünsche und Konkurrenz um Ressourcen.

Unterschiede zwischen Funktionsgruppen

Bei **AMA** wird die Intention, mit Kolleg*innen in eine Konkurrenzsituation zu treten, maßgeblich von der persönlichen Einstellung beeinflusst. Die subjektive Norm und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle beeinflussen diese Intention etwas schwächer. Den stärksten Effekt in dieser Gruppe hat die **Wertschätzung qualitativ hochwertiger Arbeit** – dies führt zu weniger internem Konkurrenzverhalten (negativer Effekt). Lediglich schwach wirken die wichtigsten Treiber des Gesamtergebnisses, d.h. individuelle Zielvorgaben und gleiche Entwicklungsmöglichkeiten sowie eigene Karrierewünsche und befristete Verträge. Letzteres wirkt negativ auf die Intention, mit Kolleg*innen in eine Konkurrenzsituation zu treten.

Möchte man bei AMA internes Konkurrenzverhalten verringern (lediglich Fokus auf die starken Effekte),

- könnte zur Beeinflussung der persönlichen Einstellung vor allem Wertschätzung gegenüber dem/der Mitarbeitenden hinsichtlich der Qualität der eigenen Leistung kommuniziert werden (keine Wertschätzung führt automatisch zu einem größeren Konkurrenzverhalten).

Die Intention, mit Kolleg*innen in eine Konkurrenzsituation zu treten, wird bei **NMA** maßgeblich von der persönlichen Einstellung und der subjektiven Norm beeinflusst. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle beeinflusst diese Intention nur schwach. Durch einen bedeutenden Effekt auf die subjektive Norm sind **gleiche Entwicklungsmöglichkeiten** prinzipiell der wichtigste Treiber für diese Intention. Von einer Reihe von Treibern gibt es nur schwache Effekte auf die Intention, mit Kolleg*innen in eine Konkurrenzsituation zu treten.

Möchte man bei NMA internes Konkurrenzverhalten fördern (lediglich Fokus auf die starken Effekte),

- könnten Maßnahmen ergriffen werden, die die Entwicklungschancen zwischen NMA und dem restlichen Personal der GIZ angleichen, z.B.
 - zur Erhöhung der persönlichen Einstellung bspw. offene Ausschreibung von Jobangeboten, gleiche Chancen bei Jobvergabe oder
 - zur Erhöhung der subjektiven Norm bspw. Kommunikation seitens des Vorstands und/oder anderen Führungskräften, dass mehr nationale Führungskräfte gewollt sind.

(Von NMA wahrgenommene ungleiche Entwicklungschancen führen automatisch zu einer Resignation und zu geringerem internen Konkurrenzverhalten).

Wie auch bei NMA wird bei **IMA** die Intention, mit Kolleg*innen in eine Konkurrenzsituation zu treten, maßgeblich von der persönlichen Einstellung und der subjektiven Norm beeinflusst. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle beeinflusst diese Intention etwas schwächer. Durch einen sehr starken Effekt auf die persönliche Einstellung und einen bedeutenden Effekt auf die subjektive Norm sind **gleiche Entwicklungsmöglichkeiten** prinzipiell der wichtigste Treiber für diese Intention, gefolgt von eigenen Karrierewünschen und Konkurrenz um finanzielle und personelle Ressourcen. Das Bedürfnis, in der GIZ sichtbar zu sein, sowie gute Arbeitsbedingungen wirken sich negativ auf die Intention aus, mit Kolleg*innen in eine Konkurrenzsituation zu treten. Bei NMA hatten diese beiden Treiber schwach positive Effekte.

Möchte man bei IMA internes Konkurrenzverhalten fördern (lediglich Fokus auf die starken Effekte),

- könnten Maßnahmen ergriffen werden, die IMA davon überzeugen, dass es gleiche Entwicklungschancen im Unternehmen gibt, z.B. zur Erhöhung der persönlichen Einstellung transparente Jobvergabe oder zur Erhöhung der subjektiven Norm Ermutigungen, sich auf höhere Positionen zu bewerben.

(Von IMA wahrgenommene ungleiche Entwicklungschancen führen automatisch zu einer Resignation und zu geringerem internen Konkurrenzverhalten).

Bei **PMI** wird – wie auch bei AMA - die Intention, mit Kolleg*innen in eine Konkurrenzsituation zu treten, maßgeblich von der persönlichen Einstellung beeinflusst. Die subjektive Norm beeinflusst diese Intention etwas schwächer. Durch sehr starke Effekte auf die persönliche Einstellung und subjektive Norm sind **individuelle Zielvorgaben** und die **Erhöhung der Reputation der GIZ** prinzipiell die wichtigsten Treiber für diese Intention.

Möchte man bei PMI internes Konkurrenzverhalten fördern (lediglich Fokus auf die starken Effekte), könnten zur Beeinflussung der persönlichen Einstellung

- individuelle (Erfolgs-)Ziele formuliert werden, weil PMI zur Erreichung dieser Ziele vor Konkurrenzsituationen nicht zurückschrecken – im Gegenteil suchen sie sogar die Konkurrenzsituation (Ziele könnten auch gegenteilig wirken, wenn sie so formuliert werden, dass Konkurrenz partout nicht gewollt ist);
- Maßnahmen ergriffen werden, die darauf abzielen, die Reputation der GIZ zu erhöhen, weil PMI sich dadurch motiviert fühlen, zur Erhöhung der Reputation der GIZ beizutragen.

Auch bei **EH** wird die Intention, mit Kolleg*innen in eine Konkurrenzsituation zu treten, maßgeblich von der persönlichen Einstellung beeinflusst. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle beeinflusst diese Intention etwas schwächer. Durch sehr starke Effekte auf die wahrgenommene Verhaltenskontrolle sind die **Erhöhung der Reputation der GIZ** und die **Bemühung um die Gunst der Partner** prinzipiell die wichtigsten Treiber für diese Intention. Häufige Personalwechsel beeinflussen diese Intention etwas schwächer. **Eigene Karrierewünsche** wirken sich **stark negativ** auf die Intention aus, mit Kolleg*innen in eine Konkurrenzsituation zu treten.

Möchte man bei EH internes Konkurrenzverhalten fördern (lediglich Fokus auf die starken Effekte),

- könnten Maßnahmen ergriffen werden, die darauf abzielen, die Reputation der GIZ zu erhöhen, weil EH sich dadurch motiviert fühlen, zur Erhöhung der Reputation der GIZ beizutragen;
- könnten zur Beeinflussung der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle Maßnahmen ergriffen werden, die es EH erleichtern, die Gunst der Partner zu gewinnen, z.B. schnellerer Zugang zu finanziellen Mitteln, höhere Entscheidungsbefugnisse.

(Durch die grundsätzlich von EH wahrgenommenen ungleichen Entwicklungschancen führen Karrierewünsche dazu, dass EH sich erst gar nicht bemühen, in eine interne Konkurrenzsituation zu treten. Sie verlassen dann eher die GIZ).

Unterschiede zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Personalverantwortung

Bei **Mitarbeitenden mit Personalverantwortung** wird die Intention, mit Kolleg*innen in eine Konkurrenzsituation zu treten, maßgeblich von der persönlichen Einstellung und von der subjektiven Norm beeinflusst. Durch bedeutende Effekte auf die persönliche Einstellung und subjektive Norm sind **individuelle Zielvorgaben** und **gleiche Entwicklungsmöglichkeiten** prinzipiell die wichtigsten Treiber für diese Intention – entsprechen also dem Gesamtergebnis. Während die Konkurrenz um finanzielle und personelle Ressourcen sowie die Sichtbarkeit schwach positiv wirken, wirkt sich die **hohe Arbeitsbelastung negativ** auf die Intention aus, mit Kolleg*innen in eine Konkurrenzsituation zu treten. Hinsichtlich der Verhaltensdeterminanten unterscheiden sich **Mitarbeitende ohne Personalverantwortung** nicht von Mitarbeitenden mit Personalverantwortung. Auch hinsichtlich der wichtigsten Treiber gibt es keine Unterschiede: durch bedeutende Effekte auf die persönliche Einstellung und subjektive Norm sind **individuelle Zielvorgaben** und **gleiche Entwicklungsmöglichkeiten** prinzipiell die wichtigsten Treiber. Im Gegensatz zu Mitarbeitenden mit Personalverantwortung spielen hier **eigene Karrierewünsche** eine bedeutende Rolle; die o.g. weiteren Treiber wirken hier schwach (Konkurrenz um Ressourcen) oder gar nicht.

Möchte man bei Mitarbeitenden mit Personalverantwortung internes Konkurrenzverhalten fördern (lediglich Fokus auf die starken Effekte), könnten zur Beeinflussung der persönlichen Einstellung

- individuelle (Erfolgs-)Ziele formuliert werden, weil diese Mitarbeitenden zur Erreichung dieser Ziele vor Konkurrenzsituationen nicht zurückschrecken – im Gegenteil suchen sie sogar die Konkurrenzsituation (Ziele könnten auch gegenteilig wirken, wenn sie so formuliert werden, dass Konkurrenz partout nicht gewollt ist);
- könnten Maßnahmen ergriffen werden, die diese Mitarbeitenden davon überzeugen, dass es gleiche Entwicklungschancen im Unternehmen gibt, z.B. zur Erhöhung der persönlichen Einstellung transparente Jobvergabe oder zur Erhöhung der subjektiven Norm Ermutigungen, sich auf höhere Positionen zu bewerben.

Externe Konkurrenz

In Bezug auf externe Konkurrenz wird das Verhalten der meisten GIZ Mitarbeitenden stark durch alle drei Determinanten beeinflusst.

In Bezug auf externe Konkurrenz wird das Verhalten der meisten GIZ Mitarbeitenden stark durch alle drei Determinanten beeinflusst. Im Gesamtergebnis sind **Karrierewünsche** der wichtigste Treiber, der über alle drei Verhaltensdeterminanten wirkt, am stärksten jedoch über die persönliche Einstellung. Schwach wirken individuelle Zielvorgaben (persönliche Einstellung) und gleiche Entwicklungsmöglichkeiten (wahrgenommene Verhaltenskontrolle). Eine hohe Arbeitsbelastung wirkt negativ (persönliche Einstellung).

Unterschiede zwischen Funktionsgruppen

Bei **AMA** wird die Intention, mit anderen (Geber-)Organisationen in eine Konkurrenzsituation zu treten, maßgeblich von der subjektiven Norm und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. Die persönliche Einstellung beeinflusst diese Intention etwas schwächer. Durch einen bedeutenden Effekt auf die persönliche Einstellung sind **individuelle Zielvorgaben** prinzipiell der wichtigste Treiber für diese Intention. Während Teamziele, gleiche Entwicklungsmöglichkeiten, Karrierewünsche und Reputationserhöhung nur schwache Effekte auf die Intention haben, mit anderen (Geber-)Organisationen in eine Konkurrenzsituation zu treten, wirken sich die **hohe Arbeitsbelastung** und vor allem die **Wertschätzung negativ** auf diese Intention aus.

Möchte man bei AMA externes Konkurrenzverhalten (lediglich Fokus auf die starken Effekte),

- verringern, könnte zur Beeinflussung der persönlichen Einstellung vor allem Wertschätzung gegenüber dem/der Mitarbeitenden hinsichtlich der Qualität der eigenen Leistung kommuniziert werden;
- fördern, könnten individuelle (Erfolgs-)Ziele formuliert werden, weil diese Mitarbeitenden zur Erreichung dieser Ziele vor externen Konkurrenzsituationen nicht zurückschrecken – im Gegenteil suchen sie sogar die Konkurrenzsituation (Ziele könnten auch gegenteilig wirken, wenn sie so formuliert werden, dass Konkurrenz partout nicht gewollt ist).

Bei **NMA** wird die Intention, mit anderen (Geber-)Organisationen in eine Konkurrenzsituation zu treten, maßgeblich von der subjektiven Norm und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. Die persönliche Einstellung beeinflusst diese Intention etwas schwächer. Durch einen bedeutenden Effekt auf die persönliche Einstellung und die subjektive Norm ist die **Konkurrenz um finanzielle und personelle Ressourcen** prinzipiell der wichtigste Treiber für diese Intention. Teamziele, individuelle Zielvorgaben, Karrierewünsche und gute Arbeitsbedingungen haben hingegen nur schwache Effekte auf die Intention, mit anderen (Geber-)Organisationen in eine Konkurrenzsituation zu treten.

Möchte man bei NMA externes Konkurrenzverhalten fördern (lediglich Fokus auf die starken Effekte),

- könnte zur Beeinflussung der subjektiven Norm vor allem die Wichtigkeit von finanziellen und personellen Ressourcen für die GIZ kontinuierlich kommuniziert werden;
- könnten zur Beeinflussung der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle Maßnahmen ergriffen werden, die es erleichtern, um finanzielle und personelle Ressourcen zu konkurrieren, z.B. höhere Entscheidungsbefugnisse, autonomeres Arbeiten, etc.

Bei **IMA** wird die Intention, mit anderen (Geber-)Organisationen in eine Konkurrenzsituation zu treten, maßgeblich von der persönlichen Einstellung und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. Die subjektive Norm hat einen etwas schwächeren Effekt auf diese Intention. Durch einen bedeutenden Effekt auf die subjektive Norm sind **eigene Karrierewünsche** prinzipiell der wichtigste Treiber für diese Intention. Während die genannten Treiber nur schwache Effekte auf die Intention haben, mit anderen (Geber-)Organisationen in eine Konkurrenzsituation zu treten, wirkt sich die **hohe Arbeitsbelastung** (stark), die **Sichtbarkeit** und **gute Arbeitsbedingungen negativ** auf diese Intention aus.

Möchte man bei IMA externes Konkurrenzverhalten fördern (lediglich Fokus auf die starken Effekte),

- könnte zur Beeinflussung der persönlichen Einstellung eine Aussicht gegeben werden, wie IMA in der GIZ durch externes Konkurrenzverhalten Karriere machen können;
- könnten zur Beeinflussung der subjektiven Norm Ermutigungen ausgesprochen werden, sich auf höhere Positionen zu bewerben;
- könnte im Unternehmen darüber nachgedacht werden, wie die Arbeitsbelastung für diese Funktionsgruppe verringert werden kann, damit Mitarbeitende dieser Gruppe in eine externe Konkurrenzsituation treten.

Bei **PMI** wird die Intention, mit anderen (Geber-)Organisationen in eine Konkurrenzsituation zu treten, maßgeblich von der persönlichen Einstellung und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. Durch einen bedeutenden Effekt auf die wahrgenommene Verhaltenskontrolle ist die **Erhöhung der Reputation der GIZ** sogar der einzige Treiber auf diese Intention.

Möchte man bei PMI externes Konkurrenzverhalten fördern (lediglich Fokus auf die starken Effekte),

- könnten Maßnahmen ergriffen werden, die darauf abzielen, die Reputation der GIZ zu erhöhen, weil PMI sich dadurch motiviert fühlen, zur Erhöhung der Reputation der GIZ beizutragen.

Bei **EH** wird die Intention, mit anderen (Geber-)Organisationen in eine Konkurrenzsituation zu treten, maßgeblich von der subjektiven Norm und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. Durch sehr starke Effekte auf die wahrgenommene Verhaltenskontrolle sind **häufige Personalwechsel** und die **Wertschätzung der Arbeit** die einzigen Treiber auf diese Intention.

Möchte man bei EH externes Konkurrenzverhalten fördern (lediglich Fokus auf die starken Effekte),

- könnten zur Beeinflussung der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle vor allem Wertschätzung gegenüber EH hinsichtlich der Qualität der eigenen Leistung kommuniziert und zusätzlich in Form von vertrauensfördernden Maßnahmen ausgedrückt werden, die externes Konkurrenzverhalten erleichtern, z.B. Budgethoheit, Entscheidungsbefugnisse, etc.

Unterschiede zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Personalverantwortung

In beiden Gruppen wird die Intention, mit anderen (Geber-) Organisationen in eine Konkurrenzsituation zu tre-

ten, von allen Verhaltensdeterminanten maßgeblich beeinflusst. Bei **Mitarbeitenden mit Personalverantwortung** konnten nur Treiber mit schwach positiven Effekten identifiziert werden; eine **hohe Arbeitsbelastung** jedoch wirkt sich (**stark**) **negativ** auf diese Intention aus. Bei **Mitarbeitenden ohne Personalverantwortung** sind **eigene Karrierewünsche** der wichtigste Treiber für diese Intention; durch bedeutende Effekte auf alle Verhaltensdeterminanten.

Möchte man bei Mitarbeitenden mit Personalverantwortung externes Konkurrenzverhalten fördern (lediglich Fokus auf die starken Effekte),

- könnte im Unternehmen darüber nachgedacht werden, wie die Arbeitsbelastung für Mitarbeitende mit Personalverantwortung verringert werden kann, damit sie die Zeit aufbringen können, in externe Konkurrenzsituationen zu treten.

4.15 Optionen in der Dimension Kreativität

Die Intention, kreativ zu arbeiten, wird in der GIZ maßgeblich davon beeinflusst, ob die einzelnen Mitarbeitenden kreativ sein wollen bzw. ob sie sich befähigt sehen, kreativ zu arbeiten.

Im Gesamtergebnis wird die Intention, kreativ zu arbeiten, maßgeblich von der persönlichen Einstellung und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. Insgesamt wurden im Vergleich zu den anderen Dimensionen wenige Treiber festgestellt. Wichtigster Treiber sind **Führungskräfte**; dieser wirkt sehr stark über die wahrgenommene Verhaltenskontrolle und bedeutend über die persönliche Einstellung. In seiner Bedeutung gefolgt wird er von der **Freiheit, eigene Entscheidungen treffen zu können** (wahrgenommene Verhaltenskontrolle). Belohnung wirkt ebenfalls über die wahrgenommene Verhaltenskontrolle, ist aber ein schwacher Treiber für die Intention, kreativ zu arbeiten. Eine hohe Arbeitsbelastung hält Mitarbeitende eher davon ab, kreativ zu arbeiten.

Unterschiede zwischen Funktionsgruppen

Bei **AMA** wird die Intention, kreativ zu arbeiten, maßgeblich von der persönlichen Einstellung und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. Durch bedeutende Effekte auf die wahrgenommene Verhaltenskontrolle und die persönliche Einstellung sind **Führungskräfte** prinzipiell der wichtigste Treiber für kreatives Arbeiten (wenn auch schwächer als im Gesamtergebnis), gefolgt von der **Freiheit, eigene Entscheidungen treffen zu können**. Eine hohe Arbeitsbelastung und Belohnungen haben einen schwachen Einfluss auf kreatives Arbeiten.

NMA unterscheiden sich hinsichtlich der wichtigsten Treiber nicht von den AMA, sondern lediglich bei Treibern mit schwachen Effekten. In dieser Funktionsgruppe wird die Intention, kreativ zu arbeiten, maßgeblich von der persönlichen Einstellung und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. Durch bedeutende Effekte auf die wahrgenommene Verhaltenskontrolle und die persönliche Einstellung sind auch hier **Führungskräfte** prinzipiell der wichtigste Treiber für kreatives Arbeiten, gefolgt von der **Freiheit, eigene Entscheidungen treffen zu können**. Einen schwachen Einfluss auf kreatives Arbeiten haben regelkonformes Arbeiten, feste Strukturen und Abläufe und die Verfügbarkeit von digitalen Tools.

Möchte man bei AMA und NMA kreatives Arbeiten fördern (lediglich Fokus auf die starken Effekte),

- könnte ihnen grundsätzlich mehr Freiheit gegeben werden, eigene Entscheidungen zu treffen; durch diese Freiheit würden AMA und NMA - nach den statistischen Ergebnissen - stärker kreativ arbeiten;
- könnten Führungskräfte Kreativität explizit einfordern; dafür müssten sie
 - zur Beeinflussung der persönlichen Einstellung gemäß den Ergebnissen Anreize schaffen (z.B. Motivation, Wertschätzung, Eingehen auf individuelle Wünsche) oder
 - zur Beeinflussung der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle Mitarbeitende in die Lage versetzen bzw. befähigen, stärker kreativ zu arbeiten (z.B. durch die Gewährung von mehr Zeit für Kreativität).

Bei **IMA** wird die Intention, kreativ zu arbeiten, maßgeblich von der persönlichen Einstellung und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. Durch den sehr starken Effekt auf die wahrgenommene Verhaltenskontrolle sind **Führungskräfte** auch in dieser Gruppe prinzipiell der wichtigste Treiber für kreatives Arbeiten. Etwas schwächere Effekte haben aufwendige Entscheidungsprozesse und die Entscheidungsfreiheit. Regelkonformes Arbeiten und die Verfügbarkeit von digitalen Tools wirken sich sogar negativ auf die Intention aus, kreativ zu arbeiten.

Möchte man bei IMA kreatives Arbeiten fördern (lediglich Fokus auf die starken Effekte),

- könnten Führungskräfte Kreativität explizit einfordern; dafür müssten sie zur Beeinflussung der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle Mitarbeitende in die Lage versetzen bzw. befähigen, stärker kreativ zu arbeiten (z.B. durch die Gewährung von Entscheidungsfreiheit und mehr Zeit für Kreativität).

PMI unterscheiden sich etwas stärker von den vorgenannten Gruppen hinsichtlich der Treiber sowie hinsichtlich der Bedeutung der Verhaltensdeterminanten – es ist die einzige Funktionsgruppe, bei der die subjektive Norm in dieser Dimension Bedeutung hat. In dieser Funktionsgruppe wird die Intention, kreativ zu arbeiten, maßgeblich von der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle und der subjektiven Norm beeinflusst. Einen etwas schwächeren Effekt auf die Intention hat die persönliche Einstellung. Durch sehr starke Effekte auf die wahrgenommene Verhaltenskontrolle und subjektive Norm sind **feste Strukturen und Abläufe** prinzipiell der wichtigste Treiber für kreatives Arbeiten. Dies kann nach den FGD damit erklärt werden, dass nicht viel Energie in funktionierende Abläufe gesteckt werden muss und somit mehr Zeit für Kreativität bleibt. Darüber hinaus sind **Führungskräften** und **Belohnungen** weitere wichtige Treiber. Regelkonformes Arbeiten und ein hoher Mittelabflussdruck wirken sich sogar negativ auf die Intention aus, kreativ zu arbeiten.

Möchte man bei PMI kreatives Arbeiten forcieren (lediglich Fokus auf die starken Effekte),

- könnten zur Beeinflussung der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle PMI in Arbeitsprozesse involviert werden, die geprägt sind von festen Strukturen und Abläufen, damit PMI ausreichend Zeit haben, kreativ zu sein;
- könnten Führungskräfte Kreativität explizit einfordern; dafür müssten sie
 - die Wichtigkeit von Kreativität kommunizieren und
 - Belohnungen für kreatives Arbeiten in Aussicht stellen.

Bei **EH** wird die Intention, kreativ zu arbeiten, maßgeblich von der persönlichen Einstellung und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. Durch einen sehr starken Effekt auf die wahrgenommene Verhaltenskontrolle sind **Belohnungen** prinzipiell der wichtigste Treiber für kreatives Arbeiten, gefolgt von **digitalen Tools**. Eine **hohe Arbeitsbelastung** und **gleiche Entwicklungsmöglichkeiten** für alle Mitarbeitenden und EH wirken sich sogar **negativ** auf die Intention aus, kreativ zu arbeiten.

Möchte man bei EH kreatives Arbeiten fördern (lediglich Fokus auf die starken Effekte),

- könnten zur Beeinflussung der persönlichen Einstellung Belohnungen für kreatives Arbeiten in Aussicht gestellt werden;
- zur Beeinflussung der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle digitale Tools bereitgestellt werden, wodurch sich Zeit für kreatives Arbeiten gewinnen lassen kann.

Unterschiede zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Personalverantwortung

Sowohl bei Mitarbeitenden mit als auch bei Mitarbeitenden ohne Personalverantwortung wird die Intention, kreativ zu arbeiten, von der persönlichen Einstellung und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. In beiden Gruppen sind durch bedeutende Effekte auf die persönliche Einstellung und wahrgenommene Verhaltenskontrolle **Führungskräfte** prinzipiell der wichtigste Treiber für kreatives Arbeiten. Bei **Mitarbeitenden mit Personalverantwortung** ist außerdem die **Entscheidungsfreiheit** ein bedeutender Treiber. Schwache Effekte haben die Verfügbarkeit von digitalen Tools und gleiche Entwicklungsmöglichkeiten. Bei **Mitarbeitenden ohne Personalverantwortung** wirkt sich die hohe Arbeitsbelastung sogar negativ auf die Intention aus, kreativ zu arbeiten.

Möchte man bei Mitarbeitenden mit Personalverantwortung kreatives Arbeiten fördern (lediglich Fokus auf die starken Effekte),

- könnte ihnen grundsätzlich mehr Freiheit gegeben werden, eigene Entscheidungen zu treffen; durch diese Freiheit würden sie - nach den statistischen Ergebnissen - automatisch stärker kreativ arbeiten;
- könnten Führungskräfte Kreativität explizit einfordern; dafür müssten sie
 - zur Beeinflussung der persönlichen Einstellung gemäß den Ergebnissen Anreize schaffen (z.B. Motivation, Wertschätzung, Eingehen auf individuelle Wünsche) oder
 - zur Beeinflussung der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle Mitarbeitende in die Lage versetzen bzw. befähigen, stärker kreativ zu arbeiten (z.B. durch die Gewährung von mehr Zeit für Kreativität).

4.16 Optionen in der Dimension Kontrolle

Effizientes Arbeiten

Die Intention, nach standardisierten Leitlinien effizient zu arbeiten, wird in der GIZ maßgeblich von der persönlichen Einstellung beeinflusst, und ob man sich grundsätzlich dazu in der Lage sieht.

In Bezug auf effizientes Arbeiten auf Basis standardisierter Leitlinien wird das Verhalten der meisten GIZ Mitarbeitenden durch alle drei Determinanten beeinflusst, wobei die persönliche Erwartungshaltung und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle die stärksten Effekte haben. Von den fünf identifizierten Treibern sind **begründete Regeln** und die **Kontrolle durch die Führungskraft** am wichtigsten. Beide wirken bedeutend über die persönliche Einstellung und schwach über die subjektive Norm. Eindeutige und transparente Regeln, Kenntnis der Regeln und die Verfügbarkeit digitaler Tools/Software wirken schwach auf die Intention, nach standardisierten Leitlinien zu arbeiten.

Unterschiede zwischen Funktionsgruppen

Bei **AMA** wird die Intention, auf Basis standardisierter Leitlinien effizient zu arbeiten, maßgeblich von der persönlichen Einstellung und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. Die subjektive Norm hat ei-

nen etwas schwächeren Effekt auf diese Intention. Durch einen bedeutenden Effekt auf die persönliche Einstellung sind **begründete Regeln** prinzipiell der wichtigste Treiber für diese Intention. Während die anderen genannten Treiber schwache Effekte auf die Intention haben, auf Basis standardisierter Leitlinien effizient zu arbeiten, wirken sich aufwendige interne Entscheidungsprozesse negativ auf diese Intention aus.

Möchte man bei AMA die Nutzung standardisierter Leitlinien fördern (lediglich Fokus auf die starken Effekte),

- könnten Regeln für diese Funktionsgruppe stärker begründet werden, damit vor allem der persönliche Nutzen dieser Regeln klarer wird (persönliche Einstellung).

Bei **NMA** wiederum wird die Intention, auf Basis standardisierter Leitlinien effizient zu arbeiten, maßgeblich von der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. Während die persönliche Einstellung hier ebenfalls einen bedeutenden Effekt auf diese Intention hat, hat auch die subjektive Norm einen schwachen Effekt. Durch bedeutende Effekte auf die persönliche Einstellung sind **eindeutige und transparente Regeln** und die **Identifikation mit der GIZ als Bundesunternehmen** prinzipiell die wichtigsten Treiber für diese Intention. Die anderen genannten Treiber haben hingegen schwache Effekte auf die Intention, auf Basis standardisierter Leitlinien effizient zu arbeiten.

Möchte man bei NMA die Nutzung standardisierter Leitlinien fördern (lediglich Fokus auf die starken Effekte), könnten zur Beeinflussung der persönlichen Einstellung

- Regeln für diese Funktionsgruppe eindeutiger und transparenter formuliert sein, damit vor allem der persönliche Nutzen dieser Regeln klarer wird;
- Maßnahmen ergriffen werden, die die Identifikation mit der GIZ als Bundesunternehmen erhöhen, z.B. internes Marketing.

Wie auch bei AMA wird bei **IMA** die Intention, auf Basis standardisierter Leitlinien effizient zu arbeiten, maßgeblich von der persönlichen Einstellung und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. Die subjektive Norm hat einen etwas schwächeren Effekt auf diese Intention. Durch einen bedeutenden Effekt auf die persönliche Einstellung ist die **Verfügbarkeit von digitalen Tools** prinzipiell der wichtigste Treiber für diese Intention. Während die anderen genannten Treiber schwach auf die Intention wirken, auf Basis standardisierter Leitlinien effizient zu arbeiten, haben bekannte Informationsquellen und ein Fokus auf standardisierte Prozesse einen (stark) negativen Effekt auf diese Intention.

Möchte man bei IMA die Nutzung standardisierter Leitlinien fördern (lediglich Fokus auf die starken Effekte),

- könnten vor allem zur Beeinflussung der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle digitale Tools bereitgestellt werden, die die Nutzung der standardisierten Leitlinien vereinfachen.

Im Gegensatz zu allen anderen Funktionsgruppen wird bei **PMI** die Intention, auf Basis standardisierter Leitlinien effizient zu arbeiten, maßgeblich von der subjektiven Norm beeinflusst. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle hat einen etwas schwächeren Effekt auf diese Intention. Durch sehr starke Effekte auf die subjektive Norm und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle ist die **Akzeptanz der Rechenschaftspflicht** sogar der einzige Treiber für diese Intention.

Möchte man bei PMI die Nutzung standardisierter Leitlinien fördern (lediglich Fokus auf die starken Effekte), könnten

- Maßnahmen ergriffen werden, die die Akzeptanz der Rechenschaftspflicht erhöhen, z.B. internes Marketing zur Beeinflussung der subjektiven Norm.

Bei **EH** wird die Intention, auf Basis standardisierter Leitlinien effizient zu arbeiten, maßgeblich von der persönlichen Einstellung und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. Durch sehr starke Effekte auf die persönliche Einstellung und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle sind **bekannte Informationsquellen, begründete Regeln, die Identifikation mit der GIZ** und die **Kontrolle durch die Führungskraft** prinzipiell die wichtigsten Treiber für diese Intention. Stark negative Effekte haben der Fokus auf standardisierte Prozesse und eindeutige und transparente Regeln.

Möchte man bei EH die Nutzung standardisierter Leitlinien fördern (lediglich Fokus auf die starken Effekte),

- könnte ihnen zur Beeinflussung der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle ein Überblick bereitgestellt werden, wo die wichtigsten Informationen in der GIZ zu finden sind;
- könnten Regeln für diese Funktionsgruppe stärker begründet werden, damit vor allem der persönliche Nutzen dieser Regeln klarer wird (persönliche Einstellung);
- könnten Maßnahmen ergriffen werden, die die Identifikation mit der GIZ als Bundesunternehmen erhöhen, z.B. internes Marketing;
- könnten Führungskräfte einen besonderen Wert darauf legen zu überprüfen, ob EH die Leitlinien nutzen.

Unterschiede zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Personalverantwortung

Sowohl bei Mitarbeitenden mit Personalverantwortung als auch bei Mitarbeitenden ohne Personalverantwortung wurden vergleichsweise viele Treiber mit schwachen Effekten festgestellt. Bei beiden Gruppen wird die Intention, auf Basis standardisierter Leitlinien effizient zu arbeiten, maßgeblich von der persönlichen Einstellung und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. Die subjektive Norm hat einen etwas schwächeren Effekt auf diese Intention. Bei beiden Gruppen haben **bekannte Regeln** und die **Kontrolle durch die Führungskraft** bedeutende Effekte auf die persönliche Einstellung und wahrgenommene Verhaltenskontrolle und sind somit prinzipiell die wichtigsten Treiber für diese Intention. Die anderen genannten Treiber wirken schwach auf die Intention, auf Basis standardisierter Leitlinien effizient zu arbeiten. Bei Mitarbeitenden mit Personalverantwortung haben aufwendige interne Entscheidungsprozesse einen negativen Effekt auf diese Intention. Bei Mitarbeitenden ohne Personalverantwortung wiederum hat der Fokus auf standardisierte Prozesse einen negativen Effekt auf diese Intention.

Möchte man bei Mitarbeitenden mit Personalverantwortung die Nutzung standardisierter Leitlinien fördern (lediglich Fokus auf die starken Effekte), könnten

- Führungskräfte einen besonderen Wert darauf legen zu überprüfen, ob Mitarbeitende mit Personalverantwortung die Leitlinien nutzen;
- Maßnahmen ergriffen werden, die die Bekanntheit der Regeln erhöhen, z.B. prominenter Platzierung wichtiger Regeln für Führungskräfte zur Beeinflussung der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle.

Regeln befolgen

Die Intention, Regeln zu befolgen, wird in der GIZ maßgeblich davon beeinflusst, ob sich Mitarbeitende dazu in der Lage sehen und befähigt fühlen.

In Bezug auf die Einhaltung von Regeln wird das Verhalten der meisten GIZ Mitarbeitenden durch alle drei Determinanten beeinflusst, maßgeblich jedoch von der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle. Insgesamt wurden

neun Treiber, also vergleichsweise viele, identifiziert, die die Intention, Regeln zu befolgen beeinflussen. Wichtigster Treiber für die Intention, Regeln zu befolgen, ist die **Identifikation mit der GIZ**; er wirkt über die persönliche Einstellung. Die anderen Treiber wirken schwach; (zeit-)aufwendige interne Entscheidungsprozesse wirken sich über die persönliche Einstellung negativ auf die Intention aus, Regeln zu befolgen.

Unterschiede zwischen Funktionsgruppen

Im Gegensatz zum Gesamtergebnis wird bei **AMA** die Intention, Regeln zu befolgen maßgeblich von der persönlichen Einstellung beeinflusst. Die subjektive Norm und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle haben einen etwas schwächeren Effekt auf diese Intention. Durch einen sehr starken Effekt auf die subjektive Norm ist die **Akzeptanz der Rechenschaftspflicht** prinzipiell der wichtigste Treiber für diese Intention, gefolgt von **bekanntem Regeln** und **Informationsquellen** und der **Identifikation mit der GIZ**. Während die anderen genannten Treiber schwach auf die Intention wirken, Regeln zu befolgen, haben **aufwendige interne Entscheidungsprozesse** und ein **Fokus auf standardisierte Prozesse** einen **negativen** Effekt auf diese Intention.

Bei **NMA** wird die Intention, Regeln zu befolgen, maßgeblich von der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. Die subjektive Norm hat einen etwas schwächeren Effekt auf diese Intention. Durch bedeutende Effekte auf die wahrgenommene Verhaltenskontrolle sind die **Akzeptanz der Rechenschaftspflicht** und **bekanntem Regeln** prinzipiell die wichtigsten Treiber für diese Intention. Die anderen genannten Treiber wirken schwach auf die Intention, Regeln zu befolgen.

Bei **IMA** wiederum wird die Intention, Regeln zu befolgen, maßgeblich von der subjektiven Norm beeinflusst. Die persönliche Einstellung und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle haben einen etwas schwächeren Effekt auf diese Intention. Durch bedeutende Effekte auf die persönliche Einstellung und subjektive Norm ist die **Identifikation mit der GIZ als Bundesunternehmen** prinzipiell der wichtigste Treiber für diese Intention, gefolgt von der **Akzeptanz der Rechenschaftspflicht** und **bekanntem Regeln**. Während die anderen genannten Treiber schwach auf die Intention wirken, Regeln zu befolgen, haben die Bekanntheit der Regeln bei Führungskräften und ein Fokus auf standardisierte Prozesse einen negativen Effekt auf diese Intention.

Auch bei **PMI** wird die Intention, Regeln zu befolgen, maßgeblich von der subjektiven Norm beeinflusst; hier ist jedoch die wahrgenommene Verhaltenskontrolle gleichermaßen bedeutend. Durch sehr starke Effekte auf die subjektive Norm und wahrgenommene Verhaltenskontrolle ist die **Akzeptanz der Rechenschaftspflicht** prinzipiell der wichtigste Treiber für diese Intention, gefolgt von bekannten Regeln.

Bei **EH** wird die Intention, Regeln zu befolgen, ausschließlich von der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. Durch Effekte auf diese ist die **Identifikation mit der GIZ als Bundesunternehmen** prinzipiell der wichtigste Treiber für diese Intention, gefolgt von der **Akzeptanz der Rechenschaftspflicht** und der **Verfügbarkeit von digitalen Tools**. Aufwendige interne Entscheidungsprozesse und ein Fokus auf standardisierte Prozesse wirken sich stark negativ auf die Intention aus, Regeln zu befolgen.

Möchte man bei AMA, NMA, IMA, PMI und EH das Befolgen von Regeln fördern (lediglich Fokus auf die starken Effekte), könnten Maßnahmen ergriffen werden,

- die die Bekanntheit der Regeln und Informationsquellen erhöhen, z.B. prominentere Platzierung wichtiger Regeln (AMA, NMA, IMA);
- die Akzeptanz der Rechenschaftspflicht (AMA, NMA, IMA, PMI) und Identifikation mit der GIZ erhöhen (AMA, NMA, IMA), z.B. internes Marketing.

Unterschiede zwischen Mitarbeitenden mit und ohne Personalverantwortung

Ob Mitarbeitende Personalverantwortung haben, macht einen geringen Unterschied auf die Bedeutung der Verhaltensdeterminanten persönliche Einstellung und subjektive Norm. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle ist für beide Gruppen gleichermaßen bedeutend.

Bei **Mitarbeitenden mit Personalverantwortung** wird die Intention, Regeln zu befolgen, maßgeblich von der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. Die persönliche Einstellung und die subjektive Norm haben einen etwas schwächeren Effekt auf diese Intention. Durch bedeutende Effekte auf alle Verhaltensdeterminanten sind **eindeutige und bekannte Regeln** prinzipiell die wichtigsten Treiber für diese Intention, gefolgt von der **Identifikation mit der GIZ als Bundesunternehmen**. Während die anderen genannten Treiber schwach auf die Intention wirken, Regeln zu befolgen, haben aufwendige interne Entscheidungsprozesse einen negativen Effekt auf diese Intention. Bei **Mitarbeitenden ohne Personalverantwortung** wird die Intention, Regeln zu befolgen, maßgeblich von der subjektiven Norm und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. Die persönliche Einstellung hat einen etwas schwächeren Effekt auf diese Intention. Durch bedeutende Effekte auf alle Verhaltensdeterminanten sind die **Akzeptanz der Rechenschaftspflicht** sowie **bekannte und begründete Regeln** prinzipiell die wichtigsten Treiber für diese Intention, gefolgt von der **Identifikation mit der GIZ als Bundesunternehmen**. Die anderen genannten Treiber wirken schwach auf die Intention, Regeln zu befolgen.

Möchte man bei Mitarbeitenden mit Personalverantwortung das Befolgen von Regeln fördern (lediglich Fokus auf die starken Effekte), könnten Maßnahmen ergriffen werden,

- die die Bekanntheit der Regeln und Informationsquellen erhöhen, z.B. prominentere Platzierung wichtiger Regeln (AMA, NMA, IMA).
- die Identifikation der mit der GIZ zu erhöhen, z.B. internes Marketing.

Einordnung der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Im Mittelpunkt dieses Ergebnisabschnitts stehen folgende zentrale Fragestellungen:

- Wie beeinflussen sich die Kulturdimensionen gegenseitig?
- In welchen Bereichen sollten die Unterschiede zwischen SOLL und IST verringert werden?
- Welche Diskrepanzen sind förderlich und hinderlich in Bezug auf Veränderungsprozesse?
- Welche Maßnahmen sollten ergriffen und weiter operationalisiert werden?

5.1 Beziehungen zwischen den Kulturdimensionen in der GIZ

Die folgende Grafik zeigt die Beziehungen zwischen den vier Kulturdimensionen. Es ist zu beachten, dass es sich um Korrelationen und nicht um kausale Zusammenhänge handelt. Demnach bedeutet eine positive Korrelation zwischen zwei Dimensionen, dass eine positive Veränderung in der einen Kulturdimension auch mit einer positiven Veränderung in der anderen Dimension einhergeht. Aussagen über die Kausalität lässt sie jedoch nicht zu. Die Grafik zeigt, dass eine starke und positive Korrelation zwischen Zusammenarbeit und Kreativität vorliegt. Zusätzlich gibt es auch eine starke Korrelation zwischen Zusammenarbeit und Kontrolle (Regeln befolgen). Wenig überraschend gibt es ebenfalls starke positive Korrelationen zwischen interner und externer Konkurrenz und den beiden Ausprägungen von Kontrolle (Effizienz und Regeln befolgen).

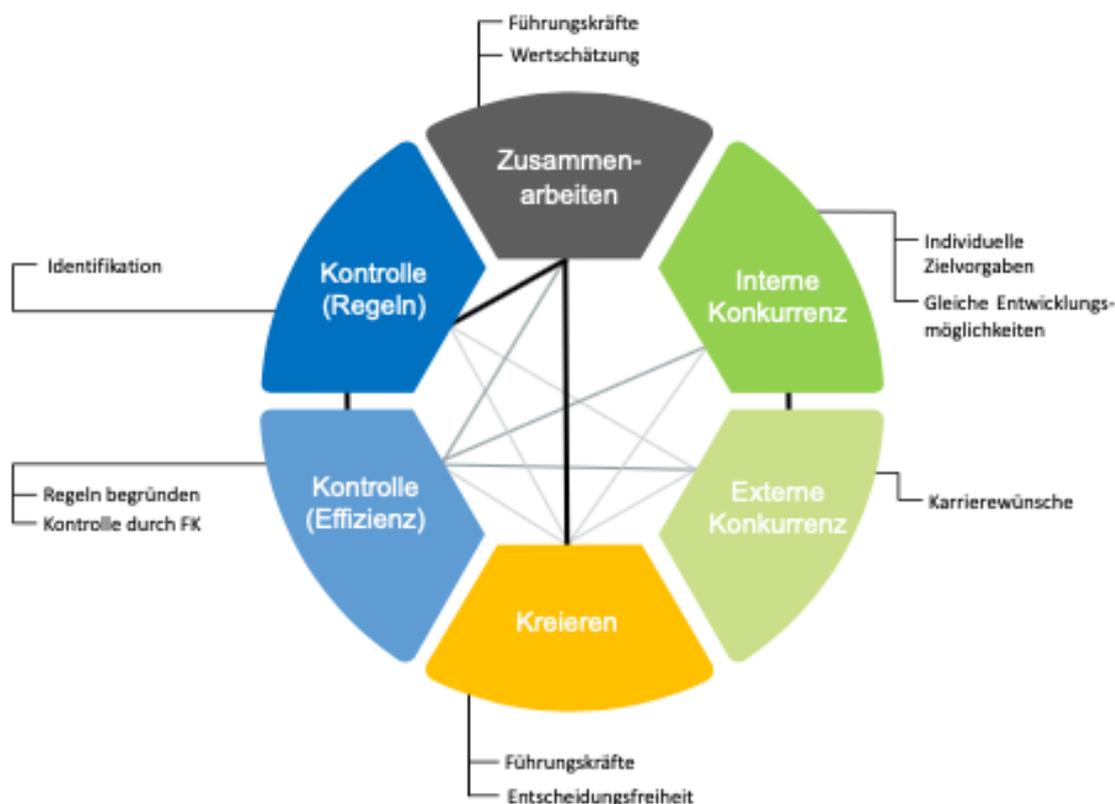


Abbildung 14 Beziehung zwischen Kulturdimensionen

Ferner gibt es keine konterkarierenden Effekte zwischen den Dimensionen Zusammenarbeit und Konkurrenz bzw. Kreativität und Kontrolle. Somit würde bspw. eine Erhöhung der Kontrolldimension nicht zu Lasten des kreativen Arbeitens gehen.

5.2 Bewertung bzw. Einordnung der Diskrepanzen

Grundsätzlich gilt: es gibt nicht die eine überlegene Kulturausprägung („One size fits all“-Kultur). Weder ist eine Kulturdimension besser noch schlechter bzw. wichtiger oder unwichtiger als eine andere. Jede Organisationskultur hat ihre Stärken. Es gilt, diese zu erkennen und ins Bewusstsein zu rufen. In der Wirtschaft lassen sich viele Beispiele von erfolgreichen Unternehmen finden, die sehr unterschiedliche Kulturausprägungen aufweisen z.B. Ford (hohe Ausprägung der Kontrolldimension) oder Apple (hohe Ausprägung der Kreativitätsdimension). Ausprägung und Erfolg der jeweiligen Unternehmenskultur hängen stark von der jeweiligen Umwelt ab, da Unternehmen von Zwängen und Erwartungen beeinflusst werden und durch das Streben nach Legitimität sich ihren kontextuellen Bedingungen anpassen (z.B. Branche, Land, rechtliche Rahmenbedingungen etc.). Die Ergebnisse der ersten Online-Befragung zeigen mittelstarke bis starke Abweichungen in allen vier Kulturdimensionen. Diese Abweichungen sind nicht ungewöhnlich – insbesondere für große und multinationale Unternehmen – und lassen sich angesichts des besonderen Umfelds der GIZ sehr gut erklären und einordnen. Mitarbeitende der GIZ wünschen sich niedrigere Ausprägungen der Kulturdimensionen Kontrolle und Konkurrenz sowie höhere Ausprägungen bei Zusammenarbeit und Kreativität. Diese Ergebnisse bestätigen bisherige wissenschaftliche Erkenntnisse: gemäß dem empirischen Forschungsstand tendieren reifere Unternehmen wie die GIZ zu stärkeren Ausprägungen in den Dimensionen Kontrolle und Konkurrenz (Cameron und Quinn, 2011). Die überdurchschnittlich hohen IST-Werte der GIZ bei Kontrolle lassen sich zudem durch die Rechenschaftspflichten eines Bundesunternehmens erklären. Obwohl sich Mitarbeitende eine niedrigere Ausprägung in dieser Dimension wünschen, zeigen die Ergebnisse der zweiten Online-Befragung, dass sich Mitarbeitende mit der GIZ identifizieren und die Rechenschaftspflichten grundsätzlich akzeptieren. Einen dringenden Handlungsbedarf sieht das Evaluierungsteam hier daher nicht.

Die starke Diskrepanz zwischen den SOLL- und IST-Werten in den Dimensionen Zusammenarbeit und Konkurrenz kann mit Blick auf die Ergebnisse anderer Unternehmen relativiert werden. Ein Vergleich mit den Durchschnittswerten von 1000 Unternehmen zeigt, dass sich die IST-Werte der GIZ in den Bereichen Zusammenarbeit und Konkurrenz auf einem sehr ähnlichen hohen Niveau befinden. Auf Basis dieser Ergebnisse resultiert zwar kein unmittelbarer Handlungsbedarf, aber dem Wunsch der Mitarbeitenden sollte grundsätzlich Rechnung getragen werden. Optionen dafür finden sich in Kapitel Teil C. Darüber hinaus gibt es in der GIZ auch schon zahlreiche Maßnahmen, die die Zusammenarbeit stärken sollen (z.B. KuF).

Bei Kreativität weist die GIZ im Vergleich mit den Durchschnittswerten von 1000 Unternehmen sogar leicht höhere Werte auf. Da die GIZ sich aber in einem sich stetig verändernden Umfeld bewegt, erscheint eine Erhöhung des IST-Wertes in dieser Dimension für zukünftige Anpassungen und Veränderungen jedoch sinnvoll (siehe Kapitel 5.3).

5.3 Handlungsempfehlungen

Die Handlungsempfehlungen sollen eine Antwort geben auf die in den ToR dieser Evaluierung festgehaltenen Ziele, und es sollen Handlungsempfehlungen zum Umgang mit SOLL-IST-Differenzen abgeleitet werden. Die Evaluierungsfragen heben hierbei die Umsetzung von Veränderungsprozessen besonders hervor. Es war den Gutachter*innen dabei ein Anliegen, an laufende Prozesse im Unternehmen anzuknüpfen. Hinweise zu relevanten Prozessen finden sich in den Beschreibungen der Handlungsempfehlungen. Die Handlungsempfehlungen sind unterteilt in a) inhaltliche Schwerpunktsetzung und b) Gestaltung eines kulturverändernden Prozesses. Zusätzlich zu diesen Handlungsempfehlungen finden sich in Kapitel 4 Teil C Anregungen für Maßnahmen in allen vier Kulturdimensionen für die unterschiedlichen Funktionsgruppen.

a) Inhaltliche Schwerpunktsetzung

Handlungsempfehlung 1: Fokus auf Maßnahmen in der Dimension Kreativität, die auf Veränderungen der Unternehmenskultur abzielen.

Um anstehende Transformationsvorhaben und Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten, bedarf es einer Unternehmenskultur, die Veränderungen grundsätzlich positiv gegenübersteht. In der empirischen Forschung hat sich gezeigt, dass Unternehmen, die eine hohe Ausprägung in der Dimension Kreativität aufweisen, Veränderungen am offensten gegenüberstehen und notwendige Anpassungen leichter bewerkstelligen können. Die Kreativität ist daher nach den bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnissen die Dimension, die den besten Nährboden für Innovationen und Veränderungen darstellt (Hartnell et al., 2011).³⁴ Unternehmen mit einer hohen Ausprägung in dieser Dimension zeichnen sich durch eine dynamische, unternehmerisch denkende und kreative Arbeitsumgebung aus. In dieser Umgebung dürfen Mitarbeitende Risiken eingehen und Neues ausprobieren. Diese Unternehmen werden vor allem durch ihre Hingabe zur Experimentierfreudigkeit und Innovation zusammengehalten.

Das Evaluierungsteam empfiehlt daher Maßnahmen zu ergreifen, die auf eine Erhöhung der Ausprägung in der Dimension Kreativität abzielen. Wie Abbildung 14 verdeutlicht, sind Veränderungen in der Dimension Kreativität stark positiv korreliert mit Veränderungen in der Dimension Zusammenarbeit, d.h. Maßnahmen zur Erhöhung der Ausprägung von Kreativität haben auch einen positiven Einfluss auf die Zusammenarbeit in der GIZ. Wird außerdem gewünscht, auch in anderen Kulturdimensionen Veränderungen herbeizuführen, so finden sich hierfür Anregungen in Kapitel 4 Teil C.

Kreativität lässt sich fördern, aber nicht erzwingen. Was bedeutet es, Kreativität als Teil der Unternehmenskultur zu fördern? Wie in Teil C des Kapitels 4 beschrieben, wird Kreativität bei der Mehrheit der GIZ-Mitarbeitenden durch die persönliche Einstellung und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle beeinflusst. Dies bietet einen ersten Ansatzpunkt für Maßnahmen zur Förderung kreativen Arbeitens in der GIZ: wie können Mitarbeitende dazu motiviert werden, kreativ arbeiten zu wollen? Und welche Befähigung brauchen sie dazu? Einen zweiten Ansatzpunkt bieten die identifizierten Treiber. Hierbei haben Führungskräfte die größte Bedeutung im Gesamtergebnis (siehe folgende Handlungsempfehlung).

Handlungsempfehlung 2: Führungskräfte in ihrer Rolle als Förder*in von Kreativität und Träger*in kultureller Veränderung unterstützen und in die Pflicht nehmen.

Ein radikaler und kurzfristiger Wandel der Organisationskultur ist in der Regel nicht möglich, da sich die Werte, die grundlegenden Überzeugungen, die Einstellung sowie das Selbstverständnis der Mitarbeitenden nicht ohne Widerstand ändern lassen. Dies trifft insbesondere für reifere Unternehmen (wie die GIZ) zu. In reiferen Unternehmen haben sich über Jahre hinweg Strukturen, Denk- und Verhaltensweisen etabliert, die schwieriger zu durchbrechen sind als bspw. in jungen, kleineren Unternehmen.

Um die Organisationskultur von Unternehmen wie der GIZ in eine gewünschte Richtung zu ändern, muss an den Verhaltensweisen im Unternehmen angesetzt werden. Wie die Ergebnisse der zweiten Online-Befragung zeigen, haben insbesondere die Führungskräfte in der GIZ dabei eine exponierte Rolle. Sie können das gewünschte Verhalten vorleben und dadurch ständig sichtbar machen. Sie zeigen damit, welches Verhalten für richtig erachtet und unterstützt wird bzw. welches Verhalten nicht gewünscht wird. Dies gibt Mitarbeitenden eine Orientierung, welches Verhalten im Unternehmen wertgeschätzt wird. Dadurch verbreitet sich das „gewünschte“ Verhalten und prägt eine „neue“ Organisationskultur.

Auch in Bezug auf Kreativität haben Führungskräfte somit eine bedeutende Rolle, wie die Ergebnisse der zweiten Online-Befragung zeigen. Führungskräfte können durch ihr Führungsverhalten und ihren Führungsstil die Werte transportieren, die Kreativität fördern (vgl. z.B. Nöllke, Ohly, Segler).

³⁴ Kreativität: Die Erzeugung von neuen und nützlichen Ideen durch eine Person oder eine Gruppe (Ohly 2010); Innovation: Die erfolgreiche Umsetzung von kreativen Ideen durch die Organisation (Ohly).

Somit kommt dem Thema Führungskräfteentwicklung in Bezug auf die Förderung von Kreativität und bei Veränderungsprozessen im Allgemeinen eine große Bedeutung zu. Führungskräfte brauchen das nötige Rüstzeug, um den Veränderungsprozess zu leiten, der zur Erreichung der gewünschten Veränderung erforderlich ist. Zusätzlich müssen Führungskräfte die gewünschte Kultur (SOLL-Kultur) des Unternehmens kennen, vorleben und fördern. Aus diesem Grund sollten die bestehenden Fortbildungsprogramme (z.B. Führungskräfteentwicklungsprogramm, FEP) entsprechend überprüft und ggf. angepasst werden. Auch könnten bestehende Peer-to-Peer Learning und Austauschplattformen genutzt werden, um Führungskräfte in ihrer Rolle zu stärken. Veränderungsprozesse bedeuten immer auch Veränderungen der individuellen Werte und Einstellungen. Nicht jede Führungskraft mag einer solchen Veränderung im gleichen Maße positiv gegenüberstehen. Damit eine Führungskraft einen Kulturwandel in Richtung mehr Kreativität aktiv mitträgt und vorantreibt, sollte sie im Idealfall eine visionäre Person sein, die offen gegenüber Veränderungen ist, positiv in die Zukunft schaut und die Hoffnung auf eine bessere Zukunft bei anderen weckt. Zudem sollte sie eine strategische Ausrichtung haben und nach einer kontinuierlichen Verbesserung der laufenden Aktivitäten streben. Ob eine Führungskraft in der GIZ dazu in der Lage ist, diese Rolle auszufüllen, kann mithilfe eines von Cameron und Quinn entwickelten Instruments ein Führungskompetenzprofil erstellt werden (siehe Abbildung 15). Der Zweck dieses Assessments ist es, die Kernbereiche der eigenen Führungskompetenz zu identifizieren und zu überprüfen, ob diese im Einklang mit der avisierten Organisationskultur stehen. Dazu müssen die Führungskräfte einen vierseitigen Fragebogen ausfüllen (Beispiel-Item: „Ich ermutige andere in meiner Abteilung, neue Ideen und Methoden zu entwickeln“). Auf Basis der ausgewerteten Fragebögen wird dann eine grafische Übersicht der Führungskompetenzen erstellt, die wiederum den vier Dimensionen des Competing Value Framework zugeordnet werden können.

Dabei geht es nicht darum, gute von schlechten Führungskräften zu unterscheiden, sondern vielmehr darum herauszufinden, auf welche Bereiche sich die Führungskräfteentwicklung in Zukunft fokussieren sollte, wenn bei der Organisationskultur zukünftig eine höhere Ausprägung in Dimension Kreativität avisiert wird.

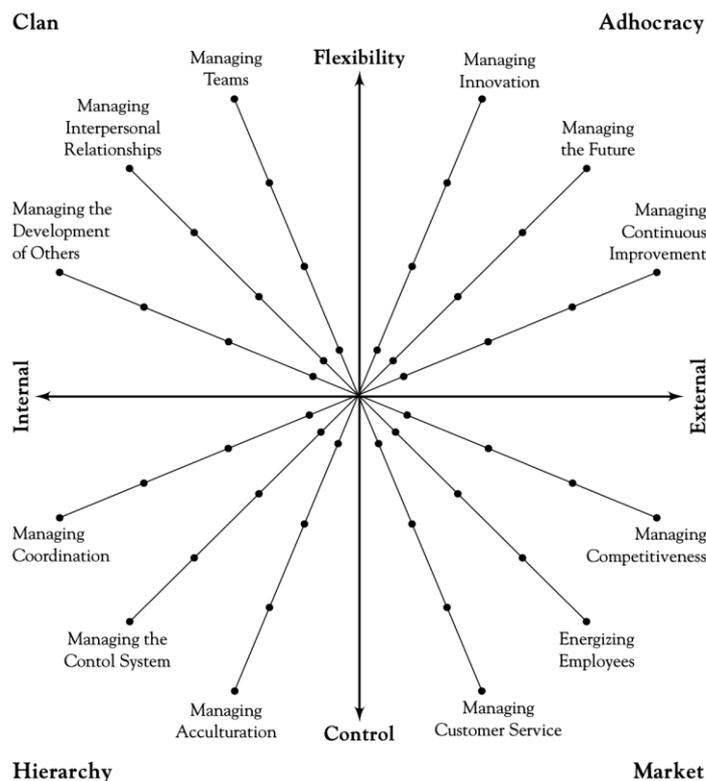


Abbildung 15: Das Führungskompetenzprofil von Cameron und Quinn (2011)

Führungskräfte müssen darüber hinaus glaubhaft zeigen, dass sie sich von ganzem Herzen für den Kulturwandel einsetzen. Sie können ihre Unterstützung für den zukünftigen Wandel aber nicht dadurch zeigen, dass sie

die Vergangenheit kritisieren. Dies führt erfahrungsgemäß zu mehr Widerstand und Entmutigung. Die meisten Mitarbeitenden waren nämlich Teil dieser Vergangenheit, und die Kritik degradiert ihre bisherigen Bemühungen und Leistungen und führt zu einer Demoralisierung (Hope und Hendry, 1995). Führungskräfte müssen lernen, wie sie vergangene Verhaltensmuster symbolisch beerdigen und zeitgleich die Vergangenheit wertschätzen und Optimismus für eine neue, erfolgreiche Zukunft artikulieren.

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht, wie eine Verhaltens- und langfristig eine Kulturveränderung in der GIZ durch Führungskräfte initiiert werden kann:

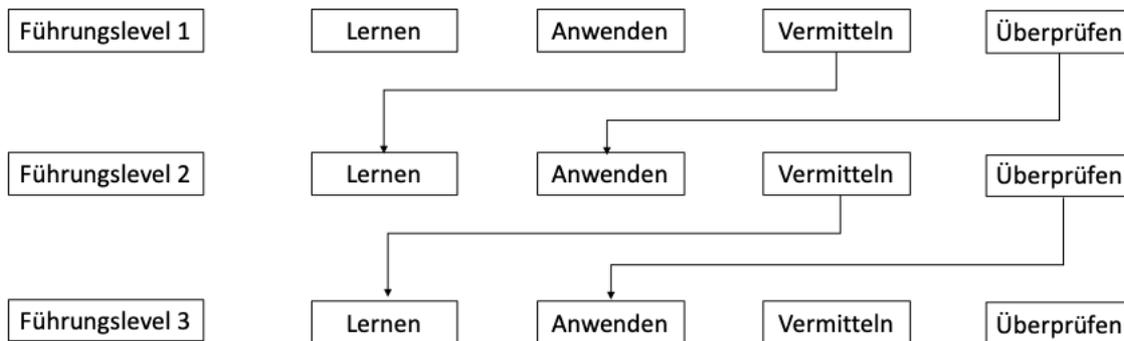


Abbildung 16: Veränderung von Verhaltensweisen durch Führungskräfte

(Quelle: In Anlehnung an Cameron und Quinn (2011))

Wie die obige Abbildung zeigt, kommen die Mitglieder der verschiedenen Führungsebenen mehrmals mit den neuen (gewünschten) Verhaltensweisen in Kontakt:

- 1. Wenn sie die Verhaltensweisen lernen;
- 2. Wenn sie sie anwenden;
- 3. Wenn sie es ihren Mitarbeitenden vermitteln;
- 4. Wenn sie die Verhaltensweisen von anderen Personen überprüfen.

Schritt 1: Die obersten Führungskräfte „erlernen“ die neuen Verhaltensweisen. Hier ist es wichtig, die oberste Führungsriege zu gewinnen: „Der Vorstand ist zweifellos der wichtigste Kulturgeber. Er/sie prägt durch sein/ihr tägliches Verhalten auch den Rest der Organisation, er/sie hat viel mehr Einfluss als der Personalvorstand oder der/die Leiter*in Strategie. Seine/ihre Verhaltensänderung zählt, wenn es um Erneuerung einer Firmenkultur geht. Der Wandel fängt immer an der Spitze an.“ (vgl. Schein 2011).

Schritt 2: Die neuen erlernten Prinzipien und Verhaltensweisen werden angewendet. Dieser Schritt kann nicht delegiert werden. Eine persönliche Verhaltensveränderung ist erforderlich, da die Führungskraft ansonsten ihre Vorbildfunktion für andere Mitarbeitende verliert und das gewünschte Verhalten nicht imitiert wird.

Schritt 3: Die neuen Prinzipien und gewünschten Verhaltensweisen werden an die Mitarbeitenden vermittelt. Führungskräfte sollten darauf Wert legen, den Mitarbeitenden ausführlich zu erklären, warum sie sich anders verhalten sollen. Dafür muss ausreichend Zeit eingeplant werden, da Mitarbeitende eine Veränderung der bestehenden Organisationskultur häufig auch als einen „Angriff“ auf die eigenen verinnerlichteten Werte und Einstellungen sehen.

Schritt 4: Führungskräfte überprüfen, ob die gewünschten Verhaltensmuster im Unternehmen auch „gelebt“ werden. Gerade bei reifen Unternehmen besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende nach kurzer Zeit wieder in alte Verhaltensmuster zurückfallen.

Die Bedeutung von Führungskräften bei der Förderung von Kreativität im Unternehmen in der GIZ bestätigt die aktuelle wissenschaftliche Diskussion. Sie hebt vor allem die Notwendigkeit hervor, Führungskräfte für die kreativitätsfördernden Aufgaben zu sensibilisieren und zu befähigen. Entsprechende Beispiele aus der Literatur in Bezug auf die Kreativitätsförderung durch Führungskräfte sind in der nachfolgenden Box zusammengefasst und mit einem Hinweis ergänzt, welche Verhaltensdeterminanten der Mitarbeitenden Führungskräfte durch diese Maßnahmen beeinflussen können.

Einige Empfehlungen aus der Kreativitätsforschung (vgl. Nöllke, Ohly, Segler)³⁵:

- **Kreativität „definieren“:** Kommunizieren, dass es der GIZ dabei nicht nur um die „großen Würfe“ geht, die zu radikalen Veränderungen führen. Auch die nützlichen Ideen, die den Alltag erleichtern und/oder effizienteres Arbeiten ermöglichen sind gemeint (Nöllke, Ohly, Segler) (→ *persönliche Einstellung*).
- **Fehler einkalkulieren und tolerieren:** Um kreatives Arbeiten zu fördern, braucht ein Unternehmen ein hohes Maß an Toleranz gegenüber Irrtümern, die bei der Suche nach Ideen eintreten. Diese Fehlertoleranz des Unternehmens sollte den Mitarbeitenden gegenüber kommuniziert und durch das Handeln der Führungskräfte gelebt werden (Nöllke, Ohly, Segler). Die Fehlerkultur der GIZ wurde bereits in den voran gegangenen MEB und dem Learning Organisation- Learning Agents (LOLA)-Prozess von Seiten der Mitarbeitenden als dringender Ansatzpunkt benannt. (→ *persönliche Einstellung und wahrgenommene Verhaltenskontrolle*).
- **Räume schaffen, in denen Mitarbeitende kreativ sein können:** Dies umfasst Räumlichkeiten, aber auch Zeiträume. Ideen entstehen zu lassen, zu sammeln und auszuarbeiten, benötigt Zeit; dennoch wird oftmals ein „mittlerer Zeitdruck“ empfohlen (Ohly) (→ *wahrgenommene Verhaltenskontrolle*).
- **Kreativität wertschätzen – Belohnung ist zweitrangig:** Wichtig ist eher die Anerkennung für Ideen und dass Mitarbeitende sehen, was mit ihren Ideen und/oder den Ideen ihrer Kolleg*innen geschieht. Diverse Studien (z.B. Ohly) haben gezeigt, dass Belohnung kein wichtiger Motivationsfaktor für kreatives Arbeiten ist (vgl. auch Segler), wie auch diese USE für die GIZ in einigen Fällen gezeigt hat (→ *persönliche Einstellung*).
- **Zu Kreativität auffordern:** Mitarbeitende sollten explizit dazu aufgefordert werden, Probleme zu erkennen und nach Lösungen in Form neuer Ideen zu suchen (Ohly, Nöllke) (→ *persönliche Einstellung*).
- **Eigeninitiative und Commitment der Mitarbeitenden stärken:** Eigeninitiative und Commitment wird als bedeutender intrinsischer Motivationsfaktor für Kreativität gesehen (z.B. Ohly, Segler). Gefördert wird dies u.a. durch Möglichkeiten zur „persönlichen Entfaltung, Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung (Segler, 2000: 188)“, Gestaltung von Aufgaben und des eigenen Arbeitsumfeldes und dem Vertrauen in die Kompetenzen der Mitarbeitenden. Dazu gehört auch, Mitarbeitenden mehr Entscheidungsfreiheit zu gewähren – in der zweiten Online-Befragung wurde dies als bedeutender Treiber identifiziert (→ *persönliche Einstellung und wahrgenommene Verhaltenskontrolle*).
- **Methoden und Techniken:** Zur Befähigung von Mitarbeitenden gehört auch, ihnen Methoden zur Verfügung zu stellen bzw. sie in der Handhabung von Kreativitätstechniken fortzubilden (z.B. Ohly, Segler, Nöllke) (→ *wahrgenommene Verhaltenskontrolle*).

Zur Fortbildung von Führungskräften auf verschiedenen Ebenen gibt es in der GIZ bereits einige – wie die FGD zeigten – auch von vielen Führungskräften positiv bewertete Programme (FGD). Sicherlich bietet es sich an, die bisherigen Fortbildungskurse vor dem Hintergrund der Kreativitätsförderung nochmal zu beleuchten und ggf. anzupassen. Die im Rahmen des Prozesses Kooperation und Führung (KuF) definierten Prinzipien haben einige der oben genannten Aspekte bereits aufgegriffen, insbesondere unter „Live Adaptive Leadership“ und „Experiment and Innovate“. Auch weitere bestehende Initiativen, die alternative Ansätze zu Führung und Zusammenarbeit ausprobieren oder bereits in der Routine anwenden, scheinen ähnliche Werte zu teilen. Diese sind u.a. die Management-Räume des Bereichs GloBe, Next Level des Bereichs AGE oder die Themen- und Innovationsforen des FMB.

b) Gestaltung eines kulturverändernden Prozesses

Nachdem in den vorherigen Abschnitten auf spezifische Maßnahmen eingegangen wurde, die die Ausprägungen in der Dimension Kreativität erhöhen können, werden nun Empfehlungen ausgesprochen, die den Wider-

³⁵ Matthias Nöllke, 2015: Kreativitätstechniken. 7. Auflage. Haufe Verlag, Freiburg

Sandra Ohly, 2010, Wie kann man Kreativität und Innovation fördern? Psychologische Ansätze zum Ideenmanagement; Institut für Psychologie der TU Braunschweig (ppt Präsentation)

Tilman Segler (2000) Kreativitätsförderung im Unternehmen. In: Kreativität. Hrsg. Rainer M. Holm-Hadulla. Heidelberger Jahrbücher. S. 77-108. Springer Verlag.

stand gegen den Kulturwandel minimieren und das Engagement von GIZ Mitarbeitenden für neue Ansätze fördern können. Ziel der nachfolgenden Empfehlungen ist es, einen Rahmen zu schaffen, um mit allen Mitarbeitenden der GIZ zu jedem Zeitpunkt

- klären zu können, was die neuen kulturellen Schwerpunkte sind,
- ermitteln zu können, was in der Organisation inmitten des Wandels unverändert bleiben soll,
- spezifische Aktionsschritte generieren zu können, die eingeleitet werden können, um Impulse für den Kulturwandel zu geben,
- Maßnahmen zur Übernahme von Verantwortlichkeiten identifizieren zu können und
- Führungskompetenzen entwickeln zu können, um die organisatorische Effektivität nach dem Wandel sicherzustellen.³⁶

Die folgenden Handlungsempfehlungen können somit als Voraussetzung gesehen werden, wie Maßnahmen zur Erhöhung der Ausprägung der Dimension Kreativität erfolgreich umgesetzt werden können.

Handlungsempfehlung 3: *Kommunikation der Diskrepanzen in den vier Kulturdimensionen und Hervorheben der Wichtigkeit der Dimension Kreativität für zukünftige Veränderungsprozesse.*

Transparenz und Offenheit sind Grundpfeiler für die Akzeptanz von Veränderungen im Unternehmen, und Akzeptanz ist eine Voraussetzung für zukünftige Verhaltensänderungen. Die ARGE empfiehlt, die Ergebnisse dieser USE breitenwirksam und wirkungsvoll zu kommunizieren. Eine Option könnte bspw. eine von dem Vorstand beworbene Veranstaltung zur Vorstellung des Evaluierungsberichts sein, zu dem alle GIZ Mitarbeitenden eingeladen werden und wo ihnen die Möglichkeit gegeben wird, Fragen zu stellen und gemeinsam zu diskutieren.

Damit möglichst viele Mitarbeitende der GIZ an dieser Veranstaltung partizipieren können, sollten Möglichkeiten eingeräumt werden, online oder über Videokonferenz teilzunehmen. Die ARGE empfiehlt zudem eine gute und attraktive Dokumentation dieser Veranstaltung, um auch Mitarbeitende, die nicht teilgenommen haben, informieren zu können. Falls seitens der GIZ Bedarf besteht, steht die ARGE gerne als Impuls- oder Informationsgeber für diese Veranstaltung zur Verfügung.

Die Wichtigkeit der Dimension Kreativität für zukünftige Veränderungsprozesse sollte hervorgehoben werden (bspw. zum Jahresthema machen), um einer Wahrnehmung vorzubeugen, dass Maßnahmen in dieser Dimension willkürlich oder losgelöst von anderen Prozessen sind. Wichtig für zukünftige Verhaltensänderungen ist, dass Mitarbeitende initiierte Maßnahmen nachvollziehen können und diese mittragen. Daher empfiehlt die ARGE darüber hinaus, den Evaluierungsbericht in mehrere Sprachen übersetzen zu lassen. Dies wurde auch mehrfach als Wunsch in den FGD geäußert.

Zusätzlich zu der empfohlenen Veranstaltung empfiehlt die ARGE, weitere Kommunikationsmittel zu nutzen, um Offenheit und Transparenz hinsichtlich der Ergebnisse zu demonstrieren, wie IDA Community, Rundmails, etc.

Handlungsempfehlung 4: *Identifikation von Geschichten (stories) zur Veranschaulichung der gewünschten Unternehmenskultur.*

Die Unternehmenskultur wird am besten durch Geschichten vermittelt und illustriert (Martin, Feldman, Hatch und Sitkin, 1983; Martin und Powers, 1983). Das heißt, die Werte, die gewünschten Orientierungen und Verhaltensprinzipien, die die neue Organisationskultur charakterisieren sollen, werden in der Regel durch Geschichten klarer kommuniziert als in irgendeiner anderen Form und bleiben so besser im Gedächtnis verankert.

Bei FedEx bspw. werden die Werte Kundenservice und Pünktlichkeit mit einer Geschichte illustriert, in der ein Mitarbeiter einen Hubschrauber gemietet hat, um während eines Schneesturms auf einen Berggipfel zu fliegen und einen Transformator zu reparieren, der die Telefonanlage zerstört hatte. In einer Fluggesellschaft wird die Wichtigkeit von Mitarbeitenden durch eine Geschichte beschrieben, in der der CEO an Feiertagen am Gepäckband arbeitet, damit die Mitarbeitenden den freien Tag nutzen können.

³⁶ Siehe dazu auch Cameron und Quinn 2011, S. 102ff.,

Was Mitarbeitende über angemessenes Verhalten in der „neuen Kultur“ lernen sollen, wird schnell und klar vermittelt, indem Geschichten erzählt und wiedererzählt werden, die die gewünschten Werte, Attribute und Moralvorstellungen veranschaulichen. Spielen in diesen Geschichten Führungskräfte eine besondere Rolle, in der sie eine Vorbildfunktion einnehmen, potenziert sich die positive Wirkung der Geschichte auf das Verhalten der Mitarbeitenden.

Die ARGE empfiehlt daher, tatsächliche Vorfälle oder reale Ereignisse zu identifizieren, die die Schlüsselwerte veranschaulichen, die in die zukünftige Unternehmenskultur eingebracht werden sollen. Diese Vorfälle oder Ereignisse müssen mit dem Unternehmen selbst in Verbindung gebracht werden, damit sich die Mitarbeitenden mit den dargestellten Werten identifizieren können. Außerdem sollten diese Stories ggf. nach Funktions- und Mitarbeitendengruppen differenziert werden, weil „Kreativität“ je nach Position und Einsatzbereich sehr unterschiedliche Verhaltensweisen impliziert.

Zur Identifikation von „kulturbeeinflussenden“ Geschichten empfiehlt die ARGE eine Arbeitsgruppe zu etablieren, in der ausgewählte Führungskräfte aus unterschiedlichen Bereichen/Stabsstellen und Abteilungen (z.B. Mitglieder aus den StS Unternehmenskommunikation und Evaluierung und Unternehmensstrategie) gemeinsam beraten. Dabei ist wichtig, dass die Geschichten eine gewünschte Moral beschreiben, denn prinzipiell haben sie die gleiche Funktion wie eine spannende und klar formulierte Zukunftsvision. Empirisch gesehen sind diese Geschichten noch wirkungsvoller als bspw. Motivationsreden des Vorstands oder gut ausgearbeitete Strategien.

Handlungsempfehlung 5: Entwicklung einer Veränderungsarchitektur.

Die ARGE empfiehlt die Formulierung eines klaren Ziels für den kulturverändernden Prozess und darauf basierend die Entwicklung einer Veränderungsarchitektur. Diese sollte abwechselnde partizipative bzw. Bottom-up Phasen (also einen breiten Kreis an Mitarbeitenden einbeziehen), Top-down-Impulsen und sogenannte „Multiple-Nucleus Aktionen“³⁷ vorsehen. Dabei sollte die Veränderungsarchitektur den Beteiligten Klarheit verschaffen über die Zielsetzung und den dazu hinführenden Prozess. Sie sollte zudem den Verantwortlichen die Steuerung des Prozesses mit all seinen Elementen ermöglichen. Folgende Elemente sind somit Teil einer Veränderungsarchitektur: Steuerungsgremium, Arbeitsgruppen sowie Räume für Austausch und Information; außerdem Zielsetzung, Aktivitätenplanung und prozessbegleitendes Monitoring der Umsetzung.

Die Gremien und Arbeitsgruppen sollten informiert werden über die in Kapitel 4 Teil C identifizierten wichtigen Verhaltensdeterminanten und Treiber sowie über die hier aufgelisteten Handlungsempfehlungen.

Die folgenden Handlungsempfehlungen sollten Teil dieser Veränderungsarchitektur sein. Da die Gutachter*innen diesen Elementen jedoch besondere Bedeutung beimessen, sind sie im Folgenden als Handlungsempfehlung formuliert.

Handlungsempfehlung 5a: Entwicklung einer strategischen Action Agenda.

Die ARGE empfiehlt als Teil der Veränderungsarchitektur, eine strategische Action Agenda zu entwickeln, die die wichtigsten Aktionen und Verhaltensweisen beschreibt, die im Rahmen der Veränderungsprozesse durchgeführt werden sollen.

Zur Entwicklung dieser Action Agenda bietet es sich ebenfalls an, eine Arbeitsgruppe zu etablieren, deren Zusammensetzung aufgrund der fachlichen Nähe zu dieser Evaluierung von der StS Evaluierung festgelegt werden sollte. In der Arbeitsgruppe sollte ein Konsens darüber erreicht werden, was gestartet, was gestoppt werden soll und wovon mehr getan werden sollte, damit der Prozess des Kulturwandels beginnen kann.

Die empirische Forschung zur erfolgreichen Umsetzung von kulturrelevanten Maßnahmen zeigt, dass eine Action Agenda nicht mit zu vielen Maßnahmen überfrachtet werden darf. Es ist zielführender, sich auf wenige aber wichtige Aktionen zu konzentrieren. Damit der Kulturwandel von Dauer ist, muss er sich zudem in den Kernprozessen widerspiegeln, in denen das Unternehmen tätig ist. Das bedeutet, dass der Prozess der Auswahl von Mitarbeitenden, Bewertung und Belohnung von Menschen ggf. an die neue Kultur angepasst werden

³⁷ Dehn, 2012:37: Beschreibung von Multiple-Nucleus Aktionen: „an verschiedenen Stellen der Organisation werden viele kleine „Veränderungsfeuer“ gelegt.“

muss. Einzelmaßnahmen oder bspw. einfach eine Neuordnung von Bereichs- oder Berichtsbeziehungen allein wird nicht zum langfristigen Erfolg beitragen. Champions müssen identifiziert werden, die die Aktionen und Verhaltensweisen kontinuierlich unterstützen.

Handlungsempfehlung 5b: Identifikation von Quick Wins

Auch wenn ein langfristiger Kulturwandel nur mit strategischen Maßnahmen möglich sein wird (siehe oben), zeigen viele wissenschaftliche Studien (z.B. Cameron und Quinn 2011), dass so genannte Quick Wins elementar für die Motivation sind, Veränderungsprozesse und einen Kulturwandel überhaupt zu beginnen.

Die ARGE empfiehlt daher, Maßnahmen zu identifizieren, die sofort umgesetzt werden können und nicht allzu viele Ressourcen beanspruchen. Die Faustregel lautet: 1) etwas finden, das leicht zu ändern ist, 2) es zu ändern, 3) es entsprechend zu kommunizieren, 4) eine zweite Sache zu finden, die leicht zu ändern ist, 5) es zu ändern und 6) es entsprechend zu kommunizieren, usw. So wird ein Gefühl der Dynamik erzeugt, denn Mitarbeitende sehen, dass sich etwas im Unternehmen bewegt. Es entsteht der Eindruck eines echten Fortschritts. Da es sich bei diesen Maßnahmen meist um kleinere Änderungen handelt, treten in der Regel keine großen Widerstände auf. Aus Sicht der ARGE erscheint die anschließende Kommunikation am wichtigsten, denn das Erkennen und Hervorheben einer jeden Veränderung bedeutet einen Sieg, der wiederum Begeisterung und positive Energien erzeugen kann.

Ein Beispiel für ein Quick Win könnte die Überarbeitung der Homepage-Inhalte und der Onboarding-Materialien für neu eingestellte Mitarbeitende sein. Die Auswertung dieser Unterlagen ergab, dass wenig bis gar nicht auf Kreativität und Innovation eingegangen wird. Ein stärkerer Fokus auf die Dimension Kreativität in diesen Unterlagen und eine entsprechende Kommunikation dieser Änderung würde sich schnell realisieren lassen und ein sowohl nach innen und außen gerichtetes Zeichen setzen, dass die GIZ einen Kulturwandel hin zu einem innovativen Unternehmen anstrebt. Auch die KuF-Prinzipien, die auch für die Umsetzung der Handlungsempfehlungen dieser USE förderlich sind, sollten als Grundlagendokumente unter den Mitarbeitenden verbreitet werden.

Auch für die Identifikation von möglichen Quick Wins sollte eine entsprechende Arbeitsgruppe etabliert werden, die dafür Sorge tragen muss, dass die kleinen Veränderungen zum einen aufeinander abgestimmt sind. Zum anderen müssen sie gezielt und konsistent mit dem gewünschten Kulturwandel sein. Es darf kein Gefühl von Chaos entstehen, und gewählte Initiativen dürfen nicht willkürlich erscheinen. Deshalb ist in dieser Phase des Kulturwandels eine sorgfältig erstellte Liste von Quick Wins notwendig.

Handlungsempfehlung 5c: An laufende kulturbildende Initiativen und Prozesse anknüpfen

Diese Anknüpfung sollte in zwei Richtungen gehen: einerseits sollten die Ergebnisse der USE in bestehende Initiativen einfließen. Andererseits sollten die schon laufenden kulturrelevanten Initiativen den kulturverändernden Prozess hin zu mehr Kreativität informieren; im besten Fall können Schnittmengen identifiziert und Prozesse miteinander integriert werden.

Im Verlauf der USE Unternehmenskultur war die Stabstelle Evaluierung bereits in Austausch mit bestehenden kulturrelevanten Initiativen getreten und hat diese kurz skizziert. Diese Landkarte an Initiativen sollte ggf. vervollständigt und/oder aktualisiert werden und der Umsetzung dieser Handlungsempfehlung zugrunde liegen. Ein weiterer Anknüpfungspunkt könnte die MEB sein, die im Turnus von zwei bis drei Jahren durchgeführt wird und bisher ebenfalls Fragen zur Unternehmenskultur beinhaltete. Für das künftige Monitoring der Kulturwahrnehmung könnte sich die MEB an der methodischen Vorgehensweise dieser USE orientieren, um Veränderungen im Zeitablauf erfassen und vergleichen zu können.

Handlungsempfehlung 6: Beachtung des kulturellen Fit bei Personalauswahlentscheidung

Zusätzlich zu den obigen Handlungsempfehlungen, welche primär die bestehende Belegschaft adressieren, kann ein Kulturwandel auch durch externe Impulse verstärkt werden. Hierunter fällt z.B. die Einstellung neuer Mitarbeiter*innen. In der Literatur wird häufig vom „Hiring for Culture Fit“ gesprochen, wenn man bei Personalauswahlentscheidungen die kulturelle Passung der/des Bewerberin/Bewerbers und des Unternehmens in den

Vordergrund rückt (Bouton, 2015). Zu beachten ist hier, dass die GIZ nicht nach einem supplementären Fit (Ähnlichkeit der/des Bewerberin/Bewerbers mit bestehenden GIZ Mitarbeitenden), sondern nach einem komplementären Fit streben sollte (Muchinsky und Monahan, 1987). Beim komplementären Fit ergänzen sich die Bewerber*innen und das Unternehmen in der Hinsicht, dass die eine Seite etwas mitbringt bzw. aufweist, wonach sich die andere Seite sehnt (Cable und Edwards, 2004).

Um bewerten zu können, ob ein(e) Bewerber*in die benötigte/gewünschte kulturelle Ausprägung mitbringt, könnte auf Basis der Werte-Theorie von Schwartz (1992) eine Evaluation der Werte- und Normvorstellung der Person vorgenommen werden. Die Werte-Theorie von Schwartz weist analog zum Competing Values Framework vier kulturelle Wertedimensionen auf, die im gegenseitigen Spannungsverhältnis stehen (siehe folgende Abbildung).



Abbildung 17: Individuelle Wertedimensionen

(Quelle: In Anlehnung an Schwartz (2012))

Zu Erreichung eines komplementären Fits könnte die GIZ in Personalauswahlverfahren speziell nach Bewerber*innen suchen, die eine hohe Ausprägung in der Dimension „Offenheit für Wandel“ aufweisen. Diese Personen weisen eine Werte- und Normvorstellung auf, die im Einklang mit der angestrebten Unternehmenskultur der GIZ ist. Dazu könnten die Bewerber*innen einen ca. dreiseitigen Fragebogen im Rahmen des OPAL ausfüllen. Ein komplementärer Fit würde vorliegen, wenn die Bewerber*innen hohe Ausprägungen in der Wertedimension „Offenheit für Wandel“ aufweisen, da diese Ausprägung der gewünschten SOLL-Kultur Kreativität entspricht. In diesem Fall besitzen die Bewerber*innen Eigenschaften, nach denen die GIZ sucht, falls sie höhere Ausprägungen in der Kreativitätsdimension erreichen möchte. Ein supplementärer Fit würde bspw. vorliegen, wenn die Bewerber*innen hohe Ausprägung in der Wertedimension „Bewahrung des Bestehenden“ haben. Diese Dimension entspricht der IST-Kultur Kontrolle. Für eine avisierte Änderung der IST-Kultur ist ein supplementärer Fit in dieser Dimension jedoch nicht hilfreich. Ein komplementärer Fit würde sich dagegen positiv auf die avisierte Kulturänderung ausüben.

Bei der Umsetzung dieser Handlungsempfehlung muss bedacht werden, dass die dadurch verstärkte Heterogenität im Denken und Handeln der Mitarbeitenden möglicherweise zu mehr Reibungen untereinander führt. Die Zusammenarbeit wird vermutlich oftmals mühsamer und Ergebnisse werden sicherlich nicht unbedingt schneller erzielt; sie haben aber das Potenzial kreativer zu sein durch die unterschiedlichen Perspektiven und Arbeitsweisen, die eingebracht werden.

Literatur

- Abeler, D. 2015: GIZ Potenzialstudie. Förderung der konstruktiven Kooperations- und Konfliktkultur. Bonn.
- Ajzen, I. 1991: The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Alvesson, M., & Berg, P. 1992: Corporate culture and organizational symbolism. Berlin.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. 2015: Changing organizational culture: Cultural change work in progress, 2. Aufl. New York.
- Barsade, S. G., & O'Neill, O. A. 2014: What's love got to do with it? *Administrative Science Quarterly*, 59(4), 551-598.
- Bouton, K. 2015: Recruiting for cultural fit. *Harvard Business Review*, 17.
- Berufsverband für Training, Beratung und Coaching (BDVT) 2015 (Hrsg.): News und Facts „Organisationskultur analysieren und anpassen mittels Competing Value Framework (CVF)“. Köln.
- Cable, D.M., & Edwards, J.R. 2004. Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration. *The Journal of Applied Psychology*, 89(5): 822–834
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. 2011: Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. San Francisco.
- Dehn, 2012: Wie Veränderungsprozesse in Organisationen gelingen – Change Management aus systemtheoretischer Perspektive. Vortrag auf der Fachtagung „Nah dran – wir verbinden Ideen“ der Bundeszentrale politische Bildung, Programm für bürgerschaftliches Engagement und demokratisches Handeln am 16. Oktober 2012 in Dresden.
- GIZ 2018 (Hrsg.): Unternehmensstrategische Evaluierung „Die Unternehmenskultur der GIZ“. Terms of Reference. Bonn.
- Harrison, J. R., & Carroll, G. R. 2006: Culture and demography in organizations. Princeton.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. 2011: Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677.
- Katzenbach, J. R., Steffen, I., und Kronley, C. 2012: Cultural change that sticks: Start with what's already working. *Harvard Business Review*, 90(7/8), 110-117.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. 2001: Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.
- Lorsch, J. W., & McTague, E. 2016: Culture is not the culprit: When organizations are in crisis, it's usually because the business is broken. *Harvard Business Review*, 94(4), 96-105.
- Martin, J. 2002: Organizational culture: Mapping the terrain. Thousand Oaks.
- Muchinsky, P.M., & Monahan, C.J. 1987: What is Person-Environment Congruence? Supplementary Versus Complementary Models of Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3): 268–277.
- Nöllke, M. 2015: Kreativitätstechniken. 7. Auflage. Haufe-Lexware GmbH, Freiburg.
- Ohly, S. ohne Datum: Wie kann man Kreativität und Innovation fördern? Psychologische Ansätze zum Ideenmanagement. Institut für Psychologie, TU Braunschweig. Auf: https://www.uni-kassel.de/fb07/fileadmin/datas/fb07/5-Institute/IVWL/Ohly/Kreativitaet_und_Innovation_foerdern.pdf (Zugriff: August 2019)

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. 1996: Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157–200.

Schein, E. 1985: *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco.

Segler, T. 2000: Kreativitätsförderung im Unternehmen. In: Holm-Hadulla, R.M. (Hrsg.): *Kreativität*. Springer Verlag.

Smircich, L. 1983: Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.

Anlagen

I. Zeitplan der Evaluierung

Tabelle 17: Zeitplan der Evaluierung

Monat oder Woche	Aktivität	Produkt / Output
Juli 2018	Vertragsabschluss/ Beauftragung der ARGE Mainlevel - Como	Unterzeichneter Vertrag, Auftrag erteilt
August bis Oktober 2018	Interviews mit Führungskräften	17 Interviews mit Führungskräften durchgeführt und ausgewertet
	Treffen der Referenzgruppe	
Oktober / November 2018	Erste Onlinebefragung	Ergebnisse der ersten Onlinebefragung liegen vor
	Treffen der Referenzgruppe	Referenzgruppe kennt die Ergebnisse der ersten Onlinebefragung; weiteres Vorgehen mit der Referenzgruppe abgestimmt
März bis April 2019	Durchführen von FGD im In- und Ausland	Ergebnisse der FGD liegen vor
Mai 2019	IDA Community	Moderierte Diskussion in der IDA Community
6. Juni 2019	Treffen der Referenzgruppe	Referenzgruppe kennt die Ergebnisse der FGD; weiteres Vorgehen mit der Referenzgruppe abgestimmt
Juli / August 2019	Zweite Onlinebefragung (TPB)	Ergebnisse der zweiten Onlinebefragung liegen vor
August bis Oktober 2019	Auswertung der zweiten Onlinebefragung; erarbeiten von Empfehlungen; verfassen Schlussbericht	
14. August 2019	Gemeinsamer Workshop der Gutachter*innen und Stabsstelle Evaluierung zu den Ergebnissen der zweiten Onlinebefragung	Abgestimmte Einschätzungen der Ergebnisse und nächste Schritte
13. September 2019	Treffen der Referenzgruppe zur Diskussion der Ergebnisse der zweiten Onlinebefragung	Referenzgruppe kennt die Ergebnisse der zweiten Onlinebefragung und hat diese kommentiert
29. Oktober 2019		Entwurf Schlussbericht liegt der Referenzgruppe vor
6. November 2019	Treffen der Referenzgruppe zur Diskussion der Empfehlungen	Von der Referenzgruppe kommentierte Empfehlungen
12. Dezember 2019		Finaler Schlussbericht

II. Evaluierungsteam

Informationen zu Evaluierungsteam sowie Auftraggeber (Vorstand) und Referenzgruppe.

Tabelle 18: In die Evaluierung involvierte Personen

Name	Funktion	Institution/Unternehmen
Referenzgruppe		
Tanja Gönner	Sprecherin des Vorstands	GIZ
Dr. Roman Poeschke	Finanzbereich	GIZ
Dr. Jochen Salow	Leiter der Stabsstelle Recht	GIZ
Florian Seger	Projektmanager Asien	GIZ International Services
Christopher Weisbecker	GL Sprachendienst ELVIS	GIZ
Dr. Heinz-Michael Hauser	Leiter der Stabsstelle Compliance und Integrität	GIZ
Dr. Sabine Rauer	Senior-Organisationsberaterin Stabsstelle Unternehmensentwicklung	GIZ
Nathalie Schwendy	COPE	GIZ
Britta Krüger	Fachkonzeptionistin AIZ	GIZ
Birgit Geis	Bereichsberaterin Fach- und Methodenbereich	GIZ
Dr. Petra Mutlu	AL Südostasien Pazifik	GIZ
Regina Bauerochse Barbosa	Leiterin der Stabsstelle Unternehmenssicherheit	GIZ
Angela Helfer	GL Interne Kommunikation	GIZ
Arno Tomowski	Leiter Neukunden, AGE	GIZ
Louisa Loesing	Beraterin G330, Betriebsrätin	GIZ
StS Evaluierung		

Dr. Ricardo Gómez	Leiter der Stabsstelle Evaluierung	GIZ
Dr. Annette Backhaus	Stabsstelle Evaluierung Leiterin Unternehmensstrategische Evaluierungen	GIZ
Franziska Krisch	Stabsstelle Evaluierung Senior Fachkonzeptionistin	GIZ
Christoph Mairesse	Stabsstelle Evaluierung Senior Fachkonzeptionist	GIZ
Evaluierungsteam		
Dr. Felipe Isidor-Serrano	Teamleiter und Ansprechpartner für GIZ, Evaluator	Mainlevel Consulting AG
Prof. Dr. Rodrigo Isidor	Evaluator	Mainlevel Consulting AG
Lukas von Petersdorff-Campen	Evaluator	Mainlevel Consulting AG
Elisabeth Hoffmann	Stellvertretende Teamleiterin bis März 2019, Evaluatorin	Como Consult GmbH
Julia Weinand	Stellvertretende Teamleiterin ab März 2019, Evaluatorin	Como Consult GmbH
Sebastian Jung	Evaluator	Como Consult GmbH
Dr. Ellen Künzel	Backstopperin	Como Consult GmbH

III. In der zweiten Onlinebefragung überprüfte Hypothesen

Die folgenden Hypothesen wurden auf Grundlage der FGD formuliert und in der zweiten Onlinebefragung (TPB) überprüft.

Zusammenarbeit:

- Die Arbeitsbelastung in der GIZ ist hoch.
- In der GIZ gibt es eine Konkurrenz um personelle und finanzielle Ressourcen.
- Um in der GIZ erfolgreich zu sein, muss man im Unternehmen sichtbar sein.
- Ich will in der GIZ Karriere machen.
- In der GIZ gibt es einen starken Fokus auf standardisierte Prozesse.
- In der GIZ gibt es Regeln für eine OE-übergreifende Zusammenarbeit.
- In meinem Arbeitsumfeld wird viel mobil gearbeitet.
- Die digitalen Tools/Software, die mir in der GIZ zur Verfügung stehen, reichen mir aus.
- Ich fühle mich von der GIZ wertgeschätzt.
- In der GIZ haben alle Mitarbeitenden die gleichen Entwicklungsmöglichkeiten.
- Meine Führungskraft möchte, dass ich mit anderen Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeite.
- Interne Entscheidungsprozesse sind (zeit-)aufwendig.
- Ich kann die für meine Aufgaben notwendigen Entscheidungen treffen.
- Die Verantwortlichkeiten, Schnittstellen zwischen Gruppen, Abteilungen und Bereichen sind klar definiert.
- In der GIZ wird Zusammenarbeit belohnt.
- Abweichende Abteilungs-/Bereichsinteressen beeinflussen meine Arbeit.
- In meinem Arbeitsumfeld gibt es häufigen Personalwechsel.
- In meinem Arbeitsumfeld bestehen Unsicherheiten über die Weiterbeschäftigung in der GIZ.
- Ich verfüge über eigene Netzwerke im Unternehmen (in der GIZ).

Kreativität:

- Die Arbeitsbelastung in der GIZ ist hoch.
- In meinem Arbeitsumfeld gibt es Unsicherheiten über die Weiterbeschäftigung in der GIZ.
- Meine Kolleg*innen streben langfristige Beschäftigungsverhältnisse an.
- Wenn ich bei Arbeit Fehler mache, hat dies negative Konsequenzen für mich.
- Meine Führungskraft möchte, dass ich bei meiner Arbeit kreativ bin.
- Interne Entscheidungsprozesse sind (zeit-)aufwendig.
- Kreativität wird in der GIZ belohnt.
- Ich kann die für meine Aufgaben notwendigen Entscheidungen treffen.
- In meiner Arbeit herrscht ein hoher Mittelabflussdruck.
- Die Verfasstheit der GIZ verlangt regelkonformes Arbeiten.
- Meine Arbeit wird von festen Strukturen und Abläufen bestimmt.
- In der GIZ haben alle Mitarbeitenden die gleichen Entwicklungsmöglichkeiten.
- Die digitalen Tools/Software, die mir in der GIZ zur Verfügung stehen, reichen mir aus.
- Meine Kolleginnen und Kollegen in meiner Abteilung sind mir sehr ähnlich.

Konkurrenz:

- Die Arbeitsbelastung in der GIZ ist hoch.
- In der GIZ gibt es eine Konkurrenz um personelle und finanzielle Ressourcen.
- Um in der GIZ erfolgreich zu sein, muss man im Unternehmen sichtbar sein.
- Ich will in der GIZ Karriere machen.
- In meinem Arbeitsumfeld gibt es häufigen Personalwechsel.
- In meinem Arbeitsumfeld bestehen Unsicherheiten über die Weiterbeschäftigung in der GIZ.
- Die Erreichung meiner individuellen Zielvorgaben hat für mich oberste Priorität.
- Teamziele sind Teil meiner individuellen Zielvereinbarung.

- In der GIZ haben alle Mitarbeitenden die gleichen Entwicklungsmöglichkeiten.
- Qualitativ hochwertige Arbeit wird wertgeschätzt.
- Ich bin bestrebt, die Reputation der GIZ zu erhöhen.
- Ich bemühe mich um die Gunst von Partnern (z.B. Partnerministerien, Verbände, etc.).
- Die Arbeitsbedingungen in der GIZ sind mindestens so gut wie in anderen Organisationen, wo ich arbeiten könnte.

Kontrolle:

- In der GIZ gibt es einen starken Fokus auf standardisierte Prozesse.
- Die Regeln der GIZ sind eindeutig und transparent.
- Die für meine Arbeit wichtigen Regeln sind mir bekannt.
- Ich weiß, wo ich Informationen zu relevanten GIZ Regeln finden kann.
- Interne Entscheidungsprozesse (z.B. Vergabeprozesse) sind (zeit-)aufwendig.
- Neue Regeln der GIZ werden ausreichend begründet.
- Die digitalen Tools/Software, die mir in der GIZ zur Verfügung stehen, reichen mir aus.
- Meiner Führungskraft sind die GIZ Regeln bekannt.
- Ich identifiziere mich mit der GIZ als Bundesunternehmen.
- Ich akzeptiere die Rechenschaftspflicht eines Bundesunternehmens.
- In meinem Arbeitsumfeld gibt es Unsicherheiten über die Weiterbeschäftigung in der GIZ.
- Jeder Arbeitsschritt wird von meiner Führungskraft kontrolliert.
- In meiner Arbeit herrscht ein hoher Mittelabflussdruck.

IV. Regionale Unterschiede bei der Wahrnehmung der SOLL- und IST-Kultur

Afrika: In Afrika zeigen sich insgesamt etwas geringere Abweichungen bei der Wahrnehmung der SOLL- und der IST-Kultur als in APLAK und EMZ. Die Abweichungen liegen zwischen 8 Punkten (Kreativität) und 10 Punkten (Kontrolle). AMA in Afrika haben starke SOLL-IST Abweichungen in allen Kulturdimensionen. NMA in Afrika haben hingegen schwache bis mittelstarke SOLL-IST Abweichungen und unterscheiden sich diesbezüglich deutlich von AMA. Das Südliche Afrika zeigt etwas stärkere Unterschiede im Vergleich zum Gesamtergebnis: die Abweichungen liegen hier zwischen 11 Punkten (Kreativität und Konkurrenz) und 14 Punkten (Kontrolle). Der IST-Wert der Kulturdimension Kontrolle ist hier weltweit am höchsten, insbesondere für NMA in dieser Region (IST=41; Gesamt-IST=33).

Asien: In Asien zeigen sich mittelstarke bis starke SOLL-IST Abweichungen in allen Kulturdimensionen. Hier liegen die Abweichungen zwischen 9 Punkten (Konkurrenz) und 11 Punkten (Zusammenarbeit und Kontrolle). Auch in dieser Region zeigen AMA deutlich stärkere Abweichungen als NMA. Innerhalb Asiens finden sich die größten Abweichungen bei SOLL-IST Werten in Ostasien (11 Punkte bei Kreativität und Konkurrenz; 13 Punkte bei Zusammenarbeit und Kontrolle). Auch der IST-Wert bei der Kulturdimension Kontrolle ist hier am höchsten. In Ostasien sind insbesondere bei AMA die Abweichungen sehr stark, sie liegen zwischen 12 Punkten (Konkurrenz) und 16 Punkten (Kontrolle).

Lateinamerika: Auch in Lateinamerika sind die Abweichungen zwischen SOLL und IST in allen Kulturdimensionen mittelstark bis stark. Sie reichen von 8 Punkten bei Konkurrenz bis 11 Punkte bei Kontrolle. AMA zeigen auch in dieser Region größere Abweichungen als NMA, die Unterschiede zwischen diesen Gruppen sind jedoch geringer als in anderen Regionen. Während Zusammenarbeit bei AMA die geringste Diskrepanz aufweist (7 Punkte), ist dies die Kulturdimension mit der größten Abweichung zwischen SOLL und IST bei NMA (12 Punkte).

EMZ: In der Region EMZ sind die Abweichungen geringfügig höher und liegen zwischen 10 Punkten (Kreativität und Kontrolle) und 12 Punkten (Zusammenarbeit und Konkurrenz). AMA haben in dieser Region in allen Kulturdimensionen starke SOLL-IST Abweichungen (zwischen 11 Punkten bei Konkurrenz und 13 Punkten bei Kreativität und Kontrolle). Insgesamt zeigen NMA in dieser Region geringere Abweichungen als AMA, gleichzeitig variieren diese sehr stark je nach Kulturdimension: lediglich 4 Punkte bei Konkurrenz (hier ist der IST-Wert vergleichsweise niedrig und der SOLL-Wert vergleichsweise hoch) und 12 Punkte bei Zusammenarbeit.

V. Einflussfaktoren und Treiber in den verschiedenen Regionen

Unterschiede zwischen Regionen in der Dimension Zusammenarbeit

In Bezug auf die Bedeutung der Verhaltensdeterminanten gibt es keine regionalen Unterschiede: in allen Regionen wirkt die persönliche Einstellung sehr stark und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle bedeutend auf die Intention zusammenzuarbeiten. Über die Regionen hinweg sind Führungskräfte der stärkste Treiber. Sie haben einen mindestens bedeutenden³⁸ Einfluss über die wahrgenommene Verhaltenskontrolle und einen bedeutenden Effekt über die persönliche Einstellung auf die Intention.

In **Afrika** ist der **Fokus auf standardisierte Prozesse** der zweitstärkste Treiber, der ebenfalls über beide Verhaltensdeterminanten wirkt, wenn auch etwas schwächer. Einen schwachen Einfluss haben Karrierewünsche, Wertschätzung, klare Verantwortlichkeiten und Schnittstellen sowie Belohnung.

In der Region **Asien, Pazifik, Lateinamerika und Karibik** konnte kein Treiber mit sehr starkem Effekt identifiziert werden, jedoch fünf Treiber mit einem bedeutenden Effekt. Führungskräfte als stärkster Treiber werden hier gefolgt von Karrierewünschen, die ebenfalls über beide Verhaltensdeterminanten wirken, jedoch etwas schwächer. Weitere bedeutende Treiber sind Fokus auf standardisierte Prozesse und eigene Netzwerke (beide über die persönliche Einstellung) und Wertschätzung (über wahrgenommene Verhaltenskontrolle). Abweichende Abteilungs-/ Bereichsinteressen haben in der Region einen negativen Effekt auf die persönliche Einstellung.

Auch in der Region **Europa, Mittelmeer und Zentralasien** wurden keine sehr starken Effekte identifiziert. In dieser Region hat **Wertschätzung** den zweitstärksten Einfluss; der Treiber wirkt ebenfalls über beide Verhaltensdeterminanten, jedoch etwas geringer als Führungskräfte. Schwache Effekte haben Fokus auf standardisierte Prozesse, Digitale Tools/Software und Entscheidungsfreiheit; sie wirken alle über die wahrgenommene Verhaltenskontrolle.

Hinsichtlich der Bedeutung der Verhaltensdeterminanten macht es keinen Unterschied, ob Mitarbeitende in **nicht-fragilen oder fragilen Staaten** arbeiten. Die Intention zusammenzuarbeiten wird maßgeblich von der persönlichen Einstellung beeinflusst. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle hat einen etwas schwächeren Einfluss auf die Intention zusammenzuarbeiten. Durch bedeutende Effekte auf die persönliche Einstellung und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle sind **Führungskräfte** und **Wertschätzung** in beiden Gruppen prinzipiell die wichtigsten Treiber für die Zusammenarbeit. In fragilen Staaten spielen **Karrierewünsche** eine gleichermaßen bedeutende Rolle. Einen schwachen Einfluss auf die Zusammenarbeit haben in beiden Gruppen standardisierte Prozesse und Entscheidungsfreiheit. Schwache Treiber sind in nicht-fragilen Staaten eine hohe Arbeitsbelastung und Belohnungen, in fragilen Staaten die Verfügbarkeit von digitalen Tools.

Unterschiede zwischen Regionen in der Dimension interne Konkurrenz

Es konnten keine regionalen Unterschiede hinsichtlich der Verhaltensdeterminanten festgestellt werden – sie entsprechen dem Gesamtergebnis. Die Regionen sind sich sehr ähnlich hinsichtlich der stärksten Treiber; Afrika bildet die einzige Ausnahme. Unterschiede zeigen sich jedoch bei den Treibern, die am zweit- oder drittstärksten usw. wirken.

In **Afrika** haben **Teamziele** den stärksten Effekt (bedeutend) auf die Intention, mit Kolleg*innen in Konkurrenz zu treten. Individuelle Zielvorgaben und gleiche Entwicklungschancen, also die beiden stärksten Treiber im Gesamtergebnis, haben hier nur schwache Effekte; ebenso wie Sichtbarkeit.

In **Asien, Lateinamerika und der Karibik** wiederum haben **gleiche Entwicklungschancen** den stärksten Effekt auf internes Konkurrenzverhalten, gefolgt von **Karrierewünschen** und **individuellen Zielvorgaben**. Konkurrenz um Ressourcen hat schwache Effekte).

Auch in **Europa, Mittelmeer und Zentralasien** sind **gleiche Entwicklungschancen** der wichtigste Treiber; auch hier gefolgt von **Karrierewünschen** und **individuellen Zielvorgaben**. Konkurrenz um Ressourcen spielt ebenfalls eine bedeutende Rolle.

Bezüglich der Verhaltensdeterminanten macht es keinen Unterschied, ob Mitarbeitende in fragilen oder nicht-fragilen Staaten arbeiten. Die Intention, mit Kolleg*innen in eine Konkurrenzsituation zu treten, wird in beiden

³⁸ Afrika: sehr stark

Kontexten maßgeblich von der persönlichen Einstellung und von der subjektiven Norm beeinflusst. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle beeinflusst diese Intention etwas schwächer. Durch bedeutende Effekte auf die persönliche Einstellung und subjektive Norm sind **gleiche Entwicklungsmöglichkeiten** in **fragilen Staaten** prinzipiell die wichtigsten Treiber für diese Intention. Während es von den anderen Treibern nur schwache Effekte auf die Intention gibt, mit Kolleg*innen in eine Konkurrenzsituation zu treten, führt Wertschätzung dazu, das Konkurrenzverhalten zu verringern.

Auch in **nicht-fragilen Staaten** sind **gleiche Entwicklungsmöglichkeiten** prinzipiell die wichtigsten Treiber für diese Intention. Hier hat jedoch auch die **Konkurrenz um finanzielle und personelle Ressourcen** einen bedeutenden Effekt auf internes Konkurrenzverhalten. Die beiden Gruppen unterscheiden sich außerdem hinsichtlich weiterer Treiber, die nur schwach wirken. Auch in nicht-fragilen Staaten gibt es mit Sichtbarkeit einen Treiber, der zu geringerem Konkurrenzverhalten führt.

Unterschiede zwischen Regionen in der Dimension externe Konkurrenz

In Afrika sind **individuelle Zielvorgaben** der stärkste Treiber für die Intention, mit anderen Organisationen in Konkurrenz zu treten. Sie wirken bedeutend über persönliche Einstellung, subjektive Norm und schwach über wahrgenommene Verhaltenskontrolle. Schwache Effekte haben Konkurrenz um Ressourcen und Teamziele. Die beiden anderen Regionen unterscheiden sich von Afrika, hier sind Karrierewünsche die wichtigsten Treiber. In APLAK wirken **Karrierewünsche** mit sehr starkem Effekt über persönliche Einstellung und bedeutenden Effekten über subjektive Norm und wahrgenommene Verhaltenskontrolle. Die **Gunst von Partnern** wirkt bedeutend auf die wahrgenommene Verhaltenskontrolle und schwach auf die beiden anderen Verhaltensdeterminanten. Schwache Effekte haben Teamziele, gute Arbeitsbedingungen und Unsicherheiten über eine Weiterbeschäftigung.

In EMZ gibt es zwei Treiber, die für die Intention mit anderen Organisationen in Konkurrenz zu treten gleichermaßen bedeutend sind. Sowohl **Karrierewünsche** als auch **gleiche Entwicklungsmöglichkeiten** wirken bedeutend auf die persönliche Einstellung und über wahrgenommene Verhaltenskontrolle und schwach über subjektive Norm. Die Bestrebung, die Reputation der GIZ zu erhöhen wirkt schwach; eine hohe Arbeitsbelastung wiederum wirkt negativ (persönliche Einstellung).

In **fragilen Staaten** wird die Intention, mit anderen (Geber-)Organisationen in eine Konkurrenzsituation zu treten, maßgeblich von der subjektiven Norm und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. Von den überprüften Treibern konnten keine mit starken oder bedeutenden Effekten identifiziert werden; jedoch fünf der Treiber zeigen schwache Effekte auf die Intention, mit anderen (Geber-)Organisationen in eine Konkurrenzsituation zu treten. **Wertschätzung qualitativ hochwertiger Arbeit** senkt die Intention zur externen Konkurrenz. In **nicht-fragilen Staaten** wird die Intention, mit anderen (Geber-)Organisationen in eine Konkurrenzsituation zu treten, maßgeblich von der persönlichen Einstellung und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. Durch bedeutende Effekte auf alle Verhaltensdeterminanten sind eigene **Karrierewünsche** der wichtigste Treiber für diese Intention, gefolgt von **gleichen Entwicklungsmöglichkeiten**. Während die genannten Treiber nur schwache Effekte auf die Intention haben, mit anderen (Geber-)Organisationen in eine Konkurrenzsituation zu treten, wirken sich gute Arbeitsbedingungen negativ auf diese Intention aus.

Unterschiede zwischen Regionen in der Dimension Kreativität

Vergleicht man die Regionen, so zeigen sich keine Unterschiede in den Verhaltensdeterminanten, alle entsprechen dem Gesamtergebnis.

In **fragilen Staaten** wird die Intention, kreativ zu arbeiten, von der persönlichen Einstellung und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. Durch bedeutende Effekte auf die persönliche Einstellung und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle sind **Führungskräfte** prinzipiell der wichtigste Treiber für kreatives Arbeiten. Schwache Effekte gibt es bei der Verfügbarkeit von digitalen Tools und der Freiheit, eigene Entscheidungen treffen zu können. In **nicht-fragilen Staaten** wird die Intention, kreativ zu arbeiten, ebenfalls von der persönlichen Einstellung und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. Durch einen sehr starken Effekt auf die wahrgenommene Verhaltenskontrolle sind **Führungskräfte** prinzipiell der wichtigste Treiber für

kreatives Arbeiten, gefolgt von der **Entscheidungsfreiheit**. **Gleiche Entwicklungsmöglichkeiten für alle Mitarbeitende** und **hohe Arbeitsbelastung** wirken sich sogar negativ auf die Intention aus, kreativ zu arbeiten. Im Vergleich der Regionen Afrika, APLAK und EMZ betreffen die Unterschiede einmal die Bedeutung von Führungskräften als Treiber: zwar ist der Effekt auf die subjektive Norm in allen Regionen bedeutend, in Afrika ist der zusätzliche Effekt auf die wahrgenommene Verhaltenskontrolle aber noch stärker als in anderen Regionen. Entscheidungsfreiheit hat in der Region APLAK keinen Einfluss auf die Intention kreativ zu arbeiten; in Afrika und EMZ ist der Einfluss bedeutend. Dafür wirkt aber die Verfügbarkeit digitaler Tools/Software in APLAK bedeutend und hat in den beiden anderen Regionen keinen Einfluss. Die Region APLAK ist außerdem die Einzige, in der die Erwartung negativer Konsequenzen von Fehlern sowie (zeit-)aufwendige Entscheidungsprozesse kreatives Handeln beeinträchtigen. Die Region EMZ unterscheidet sich von den anderen beiden Regionen außerdem hinsichtlich der Bedeutung **hoher Arbeitsbelastung**: diese wirkt sich negativ darauf aus, ob Mitarbeitende die Intention entwickeln kreativ zu arbeiten.

Unterschiede zwischen Regionen in der Dimension „effizient Arbeiten“

Fragile und nicht-fragile Staaten unterscheiden sich hinsichtlich der Verhaltensdeterminanten nur leicht. In beiden Kategorien wird die Intention, auf Basis standardisierter Leitlinien effizient zu arbeiten, maßgeblich von der persönlichen Einstellung und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. In fragilen Staaten hat die subjektive Norm einen schwachen und in nicht-fragilen Staaten einen bedeutenden Effekt auf diese Intention. Durch bedeutende Effekte auf die persönliche Einstellung und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle sind in **fragilen Staaten bekannte** und **begründete Regeln** und die **Kontrolle durch die Führungskraft** prinzipiell die wichtigsten Treiber für diese Intention. Die anderen genannten Treiber wirken hingegen schwach auf diese Intention. In **nicht-fragilen Staaten** sind eindeutige und bekannte Regeln prinzipiell der wichtigste Treiber für diese Intention durch einen bedeutenden Effekt auf die wahrgenommene Verhaltenskontrolle. Während die anderen genannten Treiber schwach auf die Intention wirken, auf Basis standardisierter Leitlinien effizient zu arbeiten, hat der **Fokus auf standardisierte Prozesse** einen **negativen** Effekt auf diese Intention.

Keine Unterschiede in der Bedeutung der Verhaltensdeterminanten: in allen Regionen haben die persönliche Einstellung und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle einen sehr starken und die subjektive Norm einen bedeutenden Effekt auf die Intention kreativ zu arbeiten.

Afrika: neun von 13 Treibern haben schwache Effekte auf die Intention kreativ zu arbeiten, einer davon ist **negativ (interne Entscheidungsprozesse)**. Von den schwachen Effekten am bedeutendsten ist die **Verfügbarkeit digitaler Tools/Software**, da sie sowohl über die persönliche Einstellung als auch über die wahrgenommene Verhaltenskontrolle wirkt.

Auch in **APLAK** ist die Zahl der Treiber recht hoch (sieben), jedoch haben nur zwei davon schwache Effekte. **Regeln sind begründet** ist für die Region APLAK der wichtigste Treiber; er wirkt sehr stark über die persönliche Einstellung. Gefolgt wird er von **Kontrolle durch die Führungskraft** mit bedeutenden Effekten auf alle drei Verhaltensdeterminanten. Ebenfalls bedeutend wirken die **Verfügbarkeit digitaler Tools/Software** (wahrgenommene Verhaltenskontrolle), die **Identifikation mit der GIZ** (persönliche Einstellung) und **Regeln sind der Führungskraft bekannt** (subjektive Norm).

In der Region **EMZ** sind **begründete Regeln** der wichtigste Treiber mit bedeutenden Effekten auf die persönliche Einstellung und die subjektive Norm. Weitere Treiber wirken nur schwach. Der **Fokus auf standardisierte Prozesse** wirkt sich **negativ** aus auf die Intention kreativ zu arbeiten (persönliche Einstellung).

Unterschiede zwischen Regionen in der Dimension „Regeln befolgen“

Die Regionen Afrika, APLAK und EMZ unterscheiden sich nicht hinsichtlich der Bedeutung der Verhaltensdeterminanten. Wie auch im Gesamtergebnis wirkt die wahrgenommene Verhaltenskontrolle sehr stark, die persönliche Einstellung und die subjektive Norm bedeutend auf die Intention Regeln zu befolgen. Wie auch schon in der Sub-Dimension Effizienz, gibt es in allen Regionen vergleichsweise viele Treiber, die zumindest schwach auf die Intention wirken.

In **Afrika** ist die **Identifikation mit der GIZ** der wichtigste Treiber für die Intention Regeln zu befolgen; sie wirkt

sehr stark über die persönliche Einstellung und schwach über die wahrgenommene Verhaltenskontrolle. Bedeutend wirken die Treiber **Verfügbarkeit digitaler Tools/Software** (persönliche Einstellung und wahrgenommene Verhaltenskontrolle), **Regeln sind eindeutig und transparent** (persönliche Einstellung und wahrgenommene Verhaltenskontrolle) sowie **Regeln sind der Führungskraft bekannt** (subjektive Norm). Weitere vier Treiber wirken schwach über die wahrgenommene Verhaltenskontrolle, einer über die persönliche Einstellung. In **APLAK** sind **Akzeptanz der Rechenschaftspflicht** der GIZ und **bekannte Regeln** die stärksten Treiber auf die Intention Regeln zu befolgen. Sie wirken sehr stark über die wahrgenommene Verhaltenskontrolle und schwach über die persönliche Einstellung bzw. sehr stark über die subjektive Norm, bedeutend über die wahrgenommene Verhaltenskontrolle und schwach über die persönliche Einstellung. Aber auch **Verfügbarkeit digitaler Tools/Software** (wahrgenommene Verhaltenskontrolle und persönliche Einstellung), **Regeln sind begründet** (persönliche Einstellung und wahrgenommene Verhaltenskontrolle), **Regeln sind der Führungskraft bekannt** (subjektive Norm) und **Identifikation mit der GIZ** (persönliche Einstellung) haben bedeutende Effekte. Werden **interne Entscheidungsprozesse als (zeit-)aufwendig** wahrgenommen, so hat dies **negative** Effekte über die persönliche Einstellung und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle auf die Intention effizient zu arbeiten.

Und auch in der Region **EMZ** gibt es eine ganze Reihe von Treibern. Am stärksten wirkt dabei die **Bekanntheit von Regeln**: sehr stark über die wahrgenommene Verhaltenskontrolle und schwach über die persönliche Einstellung. Bedeutende Treiber sind außerdem **Regeln sind eindeutig und transparent** (über alle drei Verhaltensdeterminanten, am stärksten über wahrgenommene Verhaltenskontrolle), **Identifikation mit der GIZ** (persönliche Einstellung und subjektive Norm) und **Regeln sind begründet** (persönliche Einstellung). Der **Fokus auf standardisierte Prozesse** sowie **(zeit-)aufwendige interne Entscheidungsprozesse** haben **negative** Effekte auf die Intention effizient zu arbeiten (beide über die persönliche Einstellung).

In der Desaggregation der Ergebnisse nach fragilen bzw. nicht-fragilen Ländern zeigen sich Unterschiede sowohl bei Verhaltensdeterminanten als auch bei Treibern. In **fragilen Staaten** wird die Intention, Regeln zu befolgen, maßgeblich von der persönlichen Einstellung und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. Die subjektive Norm hat einen etwas schwächeren Effekt auf diese Intention. Durch bedeutende Effekte auf die wahrgenommene Verhaltenskontrolle und die persönliche Einstellung sind die **Identifikation mit der GIZ als Bundesunternehmen** und die **Akzeptanz der Rechenschaftspflicht** die wichtigsten Treiber für Intention. Die anderen genannten Treiber wirken schwach auf die Intention, Regeln zu befolgen. In **nicht-fragilen Staaten** wird die Intention, Regeln zu befolgen, maßgeblich von der subjektiven Norm und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle beeinflusst. Die persönliche Einstellung hat einen etwas schwächeren Effekt auf diese Intention. Durch einen bedeutenden Effekt auf die persönliche Einstellung ist die **Identifikation mit der GIZ als Bundesunternehmen** hier ebenfalls der wichtigste Treiber für diese Intention. Während die anderen genannten Treiber schwach auf die Intention wirken, Regeln zu befolgen, haben **aufwendige interne Entscheidungsprozesse** und der **Fokus auf standardisierte Prozesse** einen **negativen** Effekt auf diese Intention.

Fotonachweise und Quellen

Fotonachweise/Quellen:

© GIZ / Harald Franzen, Samuel Goda, Ala Kheir, Florian Kopp

URL-Verweise:

In dieser Publikation befinden sich ggf. Verweise zu externen Internetseiten. Für die Inhalte der aufgeführten externen Seiten ist stets der jeweilige Anbieter verantwortlich. Die GIZ hat beim erstmaligen Verweis den fremden Inhalt daraufhin überprüft, ob durch ihn eine mögliche zivilrechtliche oder strafrechtliche Verantwortlichkeit ausgelöst wird. Eine permanente inhaltliche Kontrolle der Verweise auf externe Seiten ist jedoch ohne konkrete Anhaltspunkte einer Rechtsverletzung nicht zumutbar. Wenn die GIZ feststellt oder von anderen darauf hingewiesen wird, dass ein externes Angebot, auf das sie verwiesen hat, eine zivil- oder strafrechtliche Verantwortlichkeit auslöst, wird sie den Verweis auf dieses Angebot unverzüglich aufheben. Die GIZ distanziert sich ausdrücklich von derartigen Inhalten.

Kartenmaterial:

Kartografischen Darstellungen dienen nur dem informativen Zweck und beinhalten keine völkerrechtliche Anerkennung von Grenzen und Gebieten. Die GIZ übernimmt keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit oder Vollständigkeit des bereitgestellten Kartenmaterials. Jegliche Haftung für Schäden, die direkt oder indirekt aus der Benutzung entstehen, wird ausgeschlossen.



Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40
53113 Bonn, Deutschland
T +49 228 44 60-0
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5
65760 Eschborn, Deutschland
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de