

Das C-Lab Organizational Effectiveness Model

Herleitung, Modelllogik und wissenschaftliche Fundierung des OEM

WHITEPAPER



Identity

gibt Richtung



Leadership

übersetzt Richtung



Talent

aktiviert Fähigkeiten



System

ermöglicht Umsetzung

Inhaltsverzeichnis

01	Executive Summary
----	-------------------

02	Ausgangspunkt: Warum ein neues Modell nötig war
----	---

03	Von Kulturprofilen zu Wirksamkeitsbedingungen
----	---

04	Die Grundannahme des OEM
----	--------------------------

05	Die vier Dimensionen des OEM
----	------------------------------

06	Leadership: Wie Führung Wirksamkeit übersetzt
----	---

07	Talent: Wie Organisationen Fähigkeiten aktivieren
----	---

08	Identity: Wie Richtung und Zusammenarbeit Orientierung geben
----	--

09	System: Wie Strukturen Umsetzung ermöglichen
----	--

10	Zusammenspiel der Dimensionen
----	-------------------------------

11	Messlogik: Warum OEM-Items beobachtbares Arbeiten erfassen
----	--

12	Wissenschaftliche Fundierung
----	------------------------------

13	Was das OEM leistet und was es bewusst nicht leistet
----	--

14	Fazit
----	-------

Executive Summary

Das C-Lab Organizational Effectiveness Model, kurz OEM, wurde entwickelt, um Organisationen nicht nur zu beschreiben, sondern handlungsfähig zu machen. Der zentrale Ausgangspunkt war eine praktische Grenze klassischer Kultur- und Wertemodelle: Sie können zeigen, welche Werte, Haltungen oder Stimmungen in einer Organisation wahrgenommen werden. Sie beantworten aber oft nicht präzise genug, welche konkreten organisationalen Bedingungen Leistung, Orientierung, Entwicklung, Zusammenarbeit und Umsetzung im Alltag ermöglichen oder blockieren.

Das OEM verschiebt deshalb den Fokus:

Weg von abstrakten Wertprofilen, hin zu konkreten Bedingungen organisationaler Wirksamkeit.

Die Leitfrage lautet nicht: „Welche Kultur haben wir?“

Die Leitfrage lautet:

Welche organisationalen Bedingungen ermöglichen oder verhindern effektive Arbeit?

Das Modell umfasst vier Hauptdimensionen:



Identity – Gibt die Organisation ausreichend Richtung, Sinn und gemeinsame Orientierung?



Leadership – Wird diese Richtung durch Führung in konkretes Verhalten und Alltagshandeln übersetzt?



Talent – Werden Mitarbeitende entwickelt, motiviert und in die Lage versetzt, wirksam zu handeln?



System – Unterstützen Prozesse, Rollen, Strukturen und Arbeitsmittel die Umsetzung im Alltag?

Jede Dimension umfasst drei Subdimensionen. Dadurch entsteht ein Modell mit zwölf konkreten Wirksamkeitsfeldern:

DIMENSION	SUBDIMENSIONEN
Leadership	Deliver, Cooperate, Transform
Talent	Develop, Drive, Empower
Identity	Purpose, Mission, Collaboration
System	Workflow, Workplace, Structure

Das OEM versteht Organisationen als interdependente Systeme. Wirksamkeit entsteht nicht durch einen einzelnen Faktor, sondern durch das Zusammenspiel von Richtung, Führung, Menschen und System. Genau deshalb reicht es nicht, pauschal von

„Kulturproblemen“, „Führungsproblemen“ oder „Kommunikationsproblemen“ zu sprechen. Solche Begriffe sind häufig relevant, aber für Managemententscheidungen zu grob.

Das OEM macht diese Begriffe bearbeitbar. Es fragt nicht, ob Führung „gut“ ist, sondern ob Führungskräfte Ergebnisse klären, Fortschritt besprechen, Unterstützung organisieren, Spannungen ansprechen und Veränderungen in konkrete Arbeit übersetzen. Es fragt nicht, ob die Kultur „passt“, sondern ob Informationen weitergegeben werden, Fehler lösungsorientiert bearbeitet werden und bereichsübergreifende Arbeit funktioniert. Es fragt nicht, ob Mitarbeitende „motiviert“ sind, sondern ob Leistung sichtbar anerkannt wird, Entwicklung ermöglicht wird und Menschen die nötigen Entscheidungsräume haben.

Damit ist das OEM kein Kulturtyp, kein Reifegradlabel und kein reines Engagementinstrument. Es ist ein Screening-Modell für organisationale Wirksamkeit: Es zeigt, wo genauer hingeschaut werden sollte, welche Mechanismen wahrscheinlich relevant sind und welche nächsten Fragen Management stellen muss, um Verbesserungen gezielt abzuleiten.

Ausgangspunkt: Warum ein neues Modell nötig war

Viele Organisationen investieren regelmäßig in Befragungen, Workshops, Kulturprogramme und Führungskräfteentwicklung. Trotzdem bleibt eine zentrale Managementfrage oft unbeantwortet:

Warum wird unsere Organisation im Alltag nicht so wirksam, wie sie sein könnte?

Typische Symptome sind bekannt:

- Strategien sind formuliert, kommen aber nicht in der täglichen Arbeit an.
- Führungskräfte kommunizieren Ziele, aber Teams wissen nicht, welche Prioritäten wirklich gelten.
- Mitarbeitende sollen Verantwortung übernehmen, warten aber auf Freigaben.
- Veränderungsinitiativen werden gestartet, verlieren aber in der Umsetzung an Kraft.
- Prozesse sind beschrieben, funktionieren aber nur über Umwege.
- Bereiche arbeiten engagiert, aber nicht gut miteinander verzahnt.
- Gute Mitarbeitende sind vorhanden, aber ihr Potenzial wird nicht systematisch aktiviert.

In solchen Situationen entstehen schnell große Diagnosen:

„Wir haben ein Kulturproblem.“

„Wir brauchen bessere Führung.“

„Uns fehlt Kommunikation.“

„Die Leute sind nicht motiviert.“

„Unsere Prozesse sind schlecht.“

Diese Diagnosen sind selten völlig falsch. Sie sind aber oft zu unpräzise.

Wenn ein Unternehmen sagt, es habe ein Kulturproblem, ist noch nicht klar, welcher Mechanismus eigentlich gemeint ist. Geht es um Fehlerumgang? Um fehlende Kritikfähigkeit? Um Bereichsgrenzen? Um Entscheidungslogiken? Um unausgesprochene Regeln? Oder um fehlende Orientierung?

Wenn ein Unternehmen sagt, es brauche bessere Führung, bleibt ebenfalls offen, was genau verbessert werden muss. Geht es um Zielklarheit, Ergebnisfeedback, Unterstützung, Konfliktbearbeitung, Beteiligung oder Veränderungsübersetzung?

Das OEM entstand aus dieser Lücke. Es soll nicht nur beschreiben, was Menschen über ihre Organisation denken. Es soll sichtbar machen, welche organisationalen Bedingungen im Alltag Arbeit ermöglichen oder behindern.

Von Kulturprofilen zu Wirksamkeitsbedingungen

Der direkte Ausgangspunkt des OEM liegt in der Weiterentwicklung des früheren C-Lab 5C-Modells. Das 5C-Modell konnte kulturelle Wertorientierungen sichtbar machen. Es half, darüber zu sprechen, wie eine Organisation geprägt ist, welche Muster im Miteinander dominant sind und welche kulturellen Logiken sich zeigen.

Diese Perspektive hatte einen echten Wert. Sie machte Kultur besprechbar.

Gleichzeitig zeigte sich in der praktischen Anwendung eine Grenze: Wertepprofile führen nicht automatisch zu klaren Handlungsempfehlungen. Eine hohe oder niedrige Ausprägung eines Wertes ist nicht immer eindeutig gut oder schlecht. Ob ein bestimmtes kulturelles Muster hilfreich oder hinderlich ist, hängt stark vom Kontext ab.

EIN BEISPIEL

Eine stark stabilitätsorientierte Organisation kann in einem hochregulierten Umfeld sehr wirksam sein. Dieselbe Stabilitätsorientierung kann in einem dynamischen Markt Anpassung erschweren.

Eine stark flexible Organisation kann Innovation ermöglichen. Dieselbe Flexibilität kann aber Prioritäten verwischen und Verbindlichkeit schwächen.

Das Problem liegt nicht darin, Kultur zu betrachten. Das Problem liegt darin, Kultur als Wertprofil direkt in Interventionen übersetzen zu wollen.

Das OEM zieht daraus eine klare Konsequenz:

Nicht Werte sind der primäre Interventionshebel, sondern konkrete Bedingungen, Routinen und Muster, die Arbeit im Alltag prägen.

Kultur verschwindet damit nicht aus dem Modell. Sie wird anders eingeordnet. Das OEM betrachtet Kultur nicht als isolierte Etikette, sondern als gelebte Realität in Zusammenarbeit, Führung, Entscheidungslogiken, Systemen und Routinen. Diese gelebte Realität wird besonders in der Subdimension **Collaboration** sichtbar, aber sie wirkt durch alle Dimensionen hindurch.

Damit verschiebt sich die diagnostische Frage:

NICHT ~~Welche Kultur haben wir?~~

SONDERN Welche Bedingungen erzeugen bei uns die Art von Zusammenarbeit, Umsetzung und Wirksamkeit, die wir im Alltag beobachten?

Die Grundannahme des OEM

Das OEM basiert auf einer systemischen Sicht auf Organisationen. Organisationen werden nicht als Summe einzelner Themen verstanden, sondern als soziale Systeme, in denen mehrere Elemente zusammenwirken.

Die Grundlogik lautet:

Identity

gibt Richtung.

Leadership

übersetzt Richtung in Alltagshandeln.

Talent

baut und aktiviert menschliche Fähigkeit.

System

ermöglicht oder blockiert Umsetzung.

Diese vier Felder sind miteinander verschränkt. Eine Organisation kann in einem Feld stark und in einem anderen Feld schwach sein. Entscheidend ist, wie die Felder zusammenwirken.

Beispiele:

- Eine Organisation kann eine überzeugende Strategie haben, aber schwach in der Umsetzung sein, weil Verantwortlichkeiten unklar sind.
- Ein Team kann hoch motiviert sein, aber wenig Wirkung entfalten, weil Entscheidungsrechte fehlen.
- Führungskräfte können Veränderung gut erklären, aber die Prozesse sind nicht angepasst.
- Es kann viele Entwicklungsangebote geben, aber Mitarbeitende erhalten keine Aufgaben, in denen sie neue Fähigkeiten anwenden können.

- Die Zusammenarbeit kann freundlich wirken, aber bereichsübergreifende Informationen kommen zu spät an.

Das OEM verhindert damit vorschnelle Ein-Faktor-Erklärungen. Es fragt systematisch:

1. Fehlt Richtung?
2. Wird Richtung nicht übersetzt?
3. Werden Menschen nicht ausreichend befähigt oder aktiviert?
4. Blockiert das System die Umsetzung?

Die Stärke des Modells liegt darin, dass jede Dimension eine konkrete Managementfrage beantwortet und jede Subdimension eine handlungsnaher Vertiefung ermöglicht.

Die vier Dimensionen des OEM

Das OEM umfasst vier Hauptdimensionen und zwölf Subdimensionen.



5.1 Leadership

Leadership beschreibt, wie Führung im Alltag wirkt. Im Mittelpunkt steht nicht Führung als Persönlichkeit, Charisma oder Stil, sondern beobachtbares Führungsverhalten.

Die Dimension fragt:

Was tun Führungskräfte konkret, damit Menschen Orientierung haben, gut zusammenarbeiten und Veränderungen umsetzen können?

SUBDIMENSIONEN

- **Deliver:** Ergebnissteuerung, Priorisierung, Fortschritt, Hindernisse, Feedback.
- **Cooperate:** Unterstützung, Dialog, Spannungsbearbeitung, Widerspruch, Beziehungsgestaltung.
- **Transform:** Erklärung, Beteiligung, Zuständigkeiten und Umsetzung von Veränderung.



5.2 Talent

Talent beschreibt, wie Organisationen menschliche Fähigkeiten aufbauen, Motivation unterstützen und Handlungsspielräume schaffen.

Die Dimension fragt:

Werden Mitarbeitende so entwickelt, motiviert und eingesetzt, dass sie wirksam arbeiten können?

SUBDIMENSIONEN

- **Develop:** Kompetenzaufbau, Lernangebote, Einarbeitung, Lernen im Arbeitsalltag.

- **Drive:** Anerkennung, Karrierepfade, Vergütungstransparenz, motivationale Rahmenbedingungen.
- **Empower:** Entscheidungsräume, Einbezug, Informationen, Prioritätensetzung, Verantwortung.



5.3 Identity

Identity beschreibt, wie eine Organisation Richtung, Sinn und Zusammenarbeit im Alltag verankert.

Die Dimension fragt:

Gibt die Organisation ausreichend Orientierung dafür, wofür sie steht, wohin sie will und wie Menschen zusammenarbeiten?

SUBDIMENSIONEN

- **Purpose:** langfristige Richtung, übergeordneter Sinn, Zukunftsorientierung.
- **Mission:** strategischer Weg, Prioritäten, Fokus, Fortschritt wichtiger Vorhaben.
- **Collaboration:** gelebte Zusammenarbeit, Fehlerumgang, Kritik, Informationsweitergabe, bereichsübergreifende Abstimmung.



5.4 System

System beschreibt die strukturellen, prozessualen und arbeitsbezogenen Bedingungen, unter denen Arbeit stattfindet.

Die Dimension fragt:

Unterstützen Rollen, Prozesse, Arbeitsumgebung und Entscheidungswege die Umsetzung im Alltag?

SUBDIMENSIONEN

- **Workflow:** Abläufe, Prozessklarheit, Verbesserung, Kommunikation von Änderungen.

- **Workplace:** Arbeitsmittel, technische Ausstattung, Arbeitsumgebung, Störungsbehebung.
- **Structure:** Rollen, Zuständigkeiten, Entscheidungsrechte, Hauptverantwortung, Klärungswege.

Leadership: Wie Führung Wirksamkeit übersetzt

Leadership ist im OEM die Übersetzungsdimension. Sie verbindet Richtung, Menschen und Arbeit. Eine Organisation kann klare Ziele und gute Strukturen haben. Wenn Führung diese Ziele nicht in konkrete Erwartungen, Entscheidungen und Verhaltensmuster übersetzt, bleibt Wirkung aus.

Das OEM lehnt dabei bewusst globale Führungslabels als primäre Messlogik ab. Begriffe wie „gute Führung“, „wertschätzende Führung“ oder „inspirierende Führung“ können wichtig sein, sind aber für Diagnostik oft zu breit. Sie vermischen Verhalten, Bewertung und Wirkung.

Stattdessen fragt das OEM nach beobachtbaren Führungshandlungen:

- Werden erwartete Ergebnisse geklärt?
- Wird Fortschritt besprochen?
- Werden Hindernisse bearbeitet?
- Wird Unterstützung organisiert?
- Werden Spannungen angesprochen?
- Können Mitarbeitende widersprechen?
- Wird Veränderung konkret auf die Arbeit übersetzt?
- Werden Zuständigkeiten bei Veränderungen geklärt?

Die drei Leadership-Subdimensionen folgen einer etablierten Verhaltenslogik der Führungsforschung:

- **Deliver** entspricht task-oriented leadership behavior.
- **Cooperate** entspricht relationship-oriented leadership behavior.
- **Transform** entspricht change-oriented leadership behavior.

Damit ist Leadership im OEM nicht normativ überhöht, sondern verhaltensnah und interventionsfähig.

Ein niedriger Wert bei **Deliver** bedeutet nicht: „Die Führung ist schlecht.“ Er bedeutet: Ergebnissteuerung, Priorisierung, Fortschrittsroutinen oder Hindernisbearbeitung funktionieren möglicherweise nicht verlässlich genug.

Ein niedriger Wert bei **Cooperate** bedeutet nicht: „Die Beziehung ist kaputt.“ Er bedeutet: Unterstützung, Dialog, Widerspruch oder Spannungsbearbeitung sollten genauer untersucht werden.

Ein niedriger Wert bei **Transform** bedeutet nicht: „Die Organisation ist veränderungsunfähig.“ Er bedeutet: Veränderung wird möglicherweise nicht ausreichend erklärt, beteiligt, operationalisiert oder in Zuständigkeiten übersetzt.

Talent: Wie Organisationen Fähigkeiten aktivieren

Talent steht im OEM für die organisationalen Bedingungen, unter denen Menschen Fähigkeit, Motivation und Gelegenheit zur Wirksamkeit entwickeln.

Die wissenschaftliche Grundlogik liegt nahe an der AMO-Perspektive:

Ability

Menschen brauchen Fähigkeiten.

Motivation

Menschen brauchen Anreize, Anerkennung und Orientierung.

Opportunity

Menschen brauchen Möglichkeiten, Verantwortung und Handlungsspielräume.

Das OEM übersetzt diese Logik in drei Subdimensionen:

- **Develop:** Werden Fähigkeiten aufgebaut?
- **Drive:** Werden Leistung, Entwicklung und Motivation durch die Organisation unterstützt?
- **Empower:** Haben Menschen die Möglichkeit, Verantwortung wirklich zu übernehmen?

Diese Unterscheidung ist wichtig, weil Talentprobleme oft falsch interpretiert werden.

Wenn Mitarbeitende eine Aufgabe nicht gut erledigen, kann das an fehlender Fähigkeit liegen. Dann ist **Develop** relevant.

Wenn Mitarbeitende gute Arbeit leisten, diese aber nicht sichtbar anerkannt wird oder Karrierepfade unklar bleiben, ist **Drive** relevant.

Wenn Mitarbeitende fachlich in der Lage wären, aber für jede Entscheidung eine Freigabe brauchen, ist **Empower** relevant.

Das OEM vermeidet damit pauschale Erklärungen wie „Unsere Mitarbeitenden sind nicht motiviert“ oder „Wir müssen mehr Trainings anbieten“. Es fragt stattdessen, welcher Mechanismus tatsächlich fehlt:

- Fähigkeit?
- Anreiz und Anerkennung?
- Handlungsspielraum?

Identity: Wie Richtung und Zusammenarbeit Orientierung geben

Identity beschreibt im OEM nicht eine abstrakte Markenidentität. Gemeint ist die organisationale Orientierungslogik: Wofür steht die Organisation? Wohin will sie? Wie werden Prioritäten gesetzt? Und wie wird Zusammenarbeit im Alltag tatsächlich gelebt?

Die Dimension umfasst drei Felder:

- **Purpose:** die langfristige Richtung und der übergeordnete Sinn.
- **Mission:** der strategische Weg und die Priorisierung im Alltag.
- **Collaboration:** die gelebte Zusammenarbeit, besonders wenn es schwierig wird.

Purpose und Mission werden bewusst unterschieden.

PURPOSE BEANTWORTET EHER

Wohin entwickeln wir uns langfristig und woran orientieren wir wichtige Entscheidungen?

MISSION BEANTWORTET EHER

Welche konkreten Vorhaben, Prioritäten und Fortschritte bringen uns auf diesem Weg voran?

Collaboration ergänzt diese Ausrichtung um die gelebte Realität. Eine Organisation kann einen starken Purpose formulieren und klare strategische Vorhaben definieren.

Wenn Informationen nicht weitergegeben werden, Fehler personalisiert werden oder bereichsübergreifende Abstimmung nicht funktioniert, bleibt Orientierung wirkungsschwach.

Collaboration ist deshalb kein Rückfall in ein breites Kulturmodell. Die Subdimension fragt nicht allgemein, ob die Kultur „gut“ ist. Sie fragt, wie Zusammenarbeit im Alltag wirklich funktioniert:

- Wie wird mit Fehlern umgegangen?
- Wird Kritik als Verbesserung genutzt?
- Werden relevante Informationen weitergegeben?
- Stimmen abhängige Teams ihre Aufgaben direkt ab?
- Können Bereiche sich auf Unterstützung verlassen?

Identity macht sichtbar, ob eine Organisation gemeinsame Orientierung nicht nur formuliert, sondern im Handeln verankert.

System: Wie Strukturen Umsetzung ermöglichen

System beschreibt im OEM die organisatorischen Rahmenbedingungen der Arbeit. Selbst motivierte Menschen und gute Führung können wenig bewirken, wenn Rollen, Prozesse, Arbeitsmittel oder Entscheidungswege nicht funktionieren.

Die Dimension umfasst:

- **Workflow:** Wie laufen wiederkehrende Arbeitsprozesse?
- **Workplace:** Sind Arbeitsmittel, Technik und Umgebung geeignet?
- **Structure:** Sind Zuständigkeiten, Rollen und Entscheidungsrechte klar?

System ist oft der unterschätzte Teil organisationaler Wirksamkeit. Viele Organisationen erklären Reibung über Haltung oder Kultur, obwohl der eigentliche Mechanismus strukturell ist.

Beispiele:

- Ein Team wirkt langsam, weil Entscheidungen immer wieder eskaliert werden müssen.
- Zwei Bereiche arbeiten doppelt, weil Hauptverantwortung nicht geklärt ist.
- Eine Veränderung scheitert, weil der Prozess nicht angepasst wurde.
- Mitarbeitende wirken frustriert, weil technische Ausstattung oder Arbeitsmittel verlässlich stören.
- Verbesserungsvorschläge entstehen, aber es gibt keinen festen Weg, sie einzubringen.

In solchen Fällen wäre es unpräzise, von einem Motivationsproblem zu sprechen. Das OEM lenkt den Blick auf die Bedingung, die Arbeit tatsächlich blockiert.

Ein niedriger Wert bei **Workflow** verweist auf Reibung in Abläufen, Prozessklarheit, Störungsbehebung oder Verbesserungsschleifen.

Ein niedriger Wert bei **Workplace** verweist auf Arbeitsmittel, Ausstattung, Konzentrationsbedingungen oder Störungsbearbeitung.

Ein niedriger Wert bei **Structure** verweist auf Rollen, Zuständigkeiten, Entscheidungsrechte oder Klärungswege.

Zusammenspiel der Dimensionen

Die eigentliche Stärke des OEM liegt nicht nur in den zwölf Subdimensionen, sondern in ihrem Zusammenspiel.

Organisationale Wirksamkeit entsteht dann, wenn Richtung, Führung, Menschen und System aufeinander abgestimmt sind.

Typische Muster:

10.1 Klare Richtung, schwache Umsetzung

Eine Organisation hat klare Ziele und eine starke Zukunftserzählung. Trotzdem kommt wenig im Alltag an.

MÖGLICHE OEM-HYPOTHESE

- Mission ist möglicherweise schwächer als Purpose.
- Transform könnte schwach sein, weil Veränderungen nicht in konkrete Aufgaben übersetzt werden.
- Workflow oder Structure könnten blockieren, weil Prozesse und Zuständigkeiten nicht angepasst wurden.

10.2 Hohe Motivation, geringe Wirkung

Mitarbeitende wollen Verantwortung übernehmen und bringen Ideen ein. Trotzdem bleiben Ergebnisse unter den Möglichkeiten.

MÖGLICHE OEM-HYPOTHESE

- Empower ist niedrig, weil Entscheidungsräume fehlen.
- Structure ist niedrig, weil Zuständigkeiten unklar sind.
- Deliver ist niedrig, weil Prioritäten und Ergebnisse nicht klar genug gesteuert werden.

10.3 Viele Projekte, wenig Fokus

Die Organisation arbeitet an vielen Initiativen gleichzeitig. Teams sind beschäftigt, aber Fortschritt bleibt diffus.

MÖGLICHE OEM-HYPOTHESE

- Mission ist niedrig, weil Prioritäten und Fortschritt nicht klar kommuniziert werden.
- Deliver ist niedrig, weil Aufgaben und Ergebnisse nicht ausreichend fokussiert werden.
- Workflow ist niedrig, weil Abläufe nicht stabil genug sind.

10.4 Freundliches Miteinander, schwache Zusammenarbeit

Das Klima wirkt positiv, aber bereichsübergreifende Arbeit funktioniert schlecht.

MÖGLICHE OEM-HYPOTHESE

- Collaboration ist niedrig, weil Informationen nicht aktiv weitergegeben werden.
- Structure ist niedrig, weil Hauptverantwortung bei bereichsübergreifenden Aufgaben fehlt.
- Cooperate könnte relevant sein, wenn Spannungen nicht angesprochen werden.

Diese Muster zeigen: OEM-Ergebnisse sollten nicht isoliert als Einzelscores gelesen werden. Sie sind Hinweise auf organisationale Mechanismen. Die entscheidende Frage lautet immer:

Welcher Mechanismus erklärt am plausibelsten, warum Arbeit hier gelingt oder stockt?

Messlogik: Warum OEM-Items beobachtbares Arbeiten erfassen

Die OEM-Messlogik folgt einem klaren Prinzip:

Gute Items beschreiben beobachtbare, wiederkehrende Bedingungen im Arbeitsalltag.

Ein OEM-Item soll möglichst konkret sein. Es soll nicht primär Haltungen, Werte oder Persönlichkeitsmerkmale messen. Es soll eine Arbeitssituation beschreiben, die man sich im Prinzip vorstellen oder beobachten könnte.

Beispiele:

NICHT

Meine Führungskraft wertschätzt mich.

SONDERN

Wenn ich ein Anliegen anspreche, bekomme ich von meiner Führungskraft eine Rückmeldung dazu.

NICHT

Unsere Organisation hat eine gute Kultur.

SONDERN

Wenn Fehler passieren, suchen wir nach Lösungen, nicht nach Schuldigen.

NICHT

Unsere Prozesse sind effizient.

SONDERN

Wenn es Probleme in Abläufen gibt, wird schnell eine Lösung gefunden, damit weitergearbeitet werden kann.

Diese Messlogik hat vier Vorteile.

11.1 Höhere Interventionsfähigkeit

Wenn ein abstrakter Wert niedrig ist, bleibt die Maßnahme offen. Wenn ein konkretes Verhalten oder eine konkrete Bedingung niedrig ist, wird die nächste Frage klarer.

11.2 Geringere Interpretationsbreite

Zwei Personen können „Wertschätzung“ sehr unterschiedlich verstehen. Eine Rückmeldung zu einem Anliegen ist deutlich konkreter.

11.3 Bessere Anschlussfähigkeit an qualitative Daten

Wenn quantitative Items konkrete Arbeitsbedingungen erfassen, können offene Fragen gezielt nach Situationen suchen, in denen diese Bedingungen sichtbar wurden.

11.4 Bessere Managementübersetzung

Management kann aus niedrigen OEM-Werten eher ableiten, welche Routinen, Rollen, Prozesse oder Führungsverhalten überprüft werden müssen.

WICHTIG

Gleichzeitig bleibt wichtig: Der OEM-Check ist ein Screening. Befragungsdaten sind Wahrnehmungsdaten. Sie zeigen, wie Mitarbeitende organisationale Bedingungen erleben. Sie beweisen nicht automatisch kausale Wirkungen. Niedrige Werte sind deshalb keine finale Diagnose, sondern Hinweise auf Bereiche, die genauer untersucht werden sollten.

Wissenschaftliche Fundierung

Das OEM ist kein einzelnes Theorieimportmodell. Es verbindet mehrere etablierte Forschungslinien zu einer praktischen Diagnosearchitektur.

12.1 Organisation als System

Die übergeordnete Logik des OEM steht in der Tradition systemischer Organisations- und Effektivitätsforschung. Organisationen werden als offene soziale Systeme verstanden, deren Wirksamkeit durch das Zusammenspiel von Struktur, Führung, Strategie, Kultur, HR-Praktiken und Umweltanpassung entsteht.

Hartnell et al. (2019) zeigen meta-analytisch, dass Kultur nicht isoliert wirkt, sondern Teil eines breiteren Organisationssystems ist. Diese Logik ist zentral für das OEM: Kultur wird nicht als alleinstehendes Profil behandelt, sondern in Verbindung mit Leadership, Talent, Identity und System betrachtet.

Katz und Kahn verstehen Organisationen als offene Systeme, die Ressourcen, Informationen, Rollen und Koordination benötigen, um mit ihrer Umwelt wirksam interagieren zu können. Diese Sicht stützt die Grundannahme, dass Wirksamkeit nicht aus einem einzelnen Faktor entsteht.

12.2 Leadership

Die Leadership-Dimension knüpft an Forschung zu Führungsverhalten an, insbesondere an die Unterscheidung zwischen task-oriented, relationship-oriented und change-oriented behaviors.

Yukl, Gordon und Taber (2002) ordnen Führungsverhalten in einer hierarchischen Taxonomie entlang genau dieser Verhaltenscluster. DeRue et al. (2011) bestätigen in ihrer Meta-Analyse die Relevanz von aufgabenbezogenem, beziehungsbezogenem und veränderungsbezogenem Führungsverhalten.

Das OEM übersetzt diese Logik in Deliver, Cooperate und Transform.

12.3 Talent

Die Talent-Dimension basiert auf strategischer HRM- und High-Performance-Work-Systems-Forschung. Besonders relevant ist die AMO-Logik: ability, motivation und opportunity.

Jiang, Lepak, Hu und Baer (2012) zeigen meta-analytisch, dass HR-Praktiken über Kompetenzaufbau, Motivation und Beteiligungsmöglichkeiten auf organisationale Ergebnisse wirken. Das OEM übersetzt diese drei Mechanismen in Develop, Drive und Empower.

12.4 Identity

Identity liegt an der Schnittstelle von Purpose, Mission, Strategieimplementierung, Sensemaking, Organisationskultur und organisationaler Identität.

Denison und Mishra (1995) zeigen, dass Mission, Involvement, Consistency und Adaptability mit organisationaler Effektivität zusammenhängen. Besonders der Mission-Aspekt stützt die Bedeutung gemeinsamer Richtung und strategischer Orientierung.

Tawse und Tabesh (2021) verdeutlichen in ihrer Review zur Strategieimplementierung, dass Strategie erst dann wirksam wird, wenn sie durch Führung, Kommunikation, Commitment, Koordination und Kompetenz in Alltagshandeln übersetzt wird.

Schein sowie die Sensemaking- und Sensegiving-Literatur stützen die Annahme, dass Organisationen nicht nur durch formale Ziele gesteuert werden, sondern durch geteilte Deutungen, implizite Annahmen und gelebte Routinen.

12.5 System

System ist verankert in Organisationsdesign, Strukturtheorie, Koordinationslogik und Work Design.

Pugh, Hickson, Hinings und Turner beschreiben klassische Strukturmerkmale wie Spezialisierung, Formalisierung und Zentralisierung. Galbraith, Thompson und Mintzberg zeigen, dass Organisationen Koordinations- und Informationsverarbeitungsstrukturen benötigen, um Interdependenz und Unsicherheit zu bewältigen.

Morgeson und Humphrey (2006) sowie Hackman und Oldham (1976) stützen die Bedeutung von Arbeitsgestaltung, Arbeitskontext und Aufgabenmerkmalen für Motivation, Leistung und Wohlbefinden.

Was das OEM leistet und was es bewusst nicht leistet

13.1 Was das OEM leistet

Das OEM macht organisationale Wirksamkeit in zwölf konkreten Feldern sichtbar.

Es hilft Organisationen:

- Symptome von Mechanismen zu unterscheiden,
- abstrakte Themen in handlungsnahe Stellhebel zu übersetzen,
- Prioritäten für vertiefende Analyse zu setzen,
- qualitative Anschlussfragen gezielt zu formulieren,
- Managementdiskussionen zu versachlichen,
- und Veränderungsarbeit auf konkrete Bedingungen im Alltag auszurichten.

Das OEM ist besonders hilfreich, wenn Organisationen nicht nur wissen wollen, ob Mitarbeitende zufrieden sind, sondern warum Umsetzung gelingt oder stockt.

13.2 Was das OEM bewusst nicht leistet

Das OEM ist kein Kulturtypmodell. Es teilt Organisationen nicht in feste Kulturkategorien ein.

Es ist kein Persönlichkeitsmodell für Führungskräfte.

Es ist kein final validiertes Diagnosesystem mit Normwerten für alle Branchen und Kontexte.

Es ist ein Screening- und Strukturierungsmodell. Seine Aufgabe ist es, belastbare Hinweise zu liefern:

- Wo sollten wir genauer hinschauen?
- Welche Mechanismen sind wahrscheinlich relevant?
- Welche qualitativen Beispiele brauchen wir?
- Welche Managemententscheidungen werden dadurch vorbereitet?

Diese Begrenzung ist kein Nachteil. Sie ist methodisch wichtig. Organisationale Wirksamkeit ist kontextabhängig. Ein gutes Modell sollte deshalb nicht vorschnell Gewissheit erzeugen, sondern die richtigen nächsten Fragen stellen.

Fazit

Das Organizational Effectiveness Model wurde entwickelt, um eine zentrale Lücke in der Organisationsdiagnostik zu schließen: den Abstand zwischen interessanten Beschreibungen und konkreter Handlungsfähigkeit.

Klassische Kultur- und Stimmungsmodelle können wichtige Hinweise liefern. Sie bleiben aber häufig zu abstrakt, wenn Management entscheiden muss, was sich im Alltag ändern soll.

Das OEM setzt deshalb bei organisationalen Wirksamkeitsbedingungen an. Es fragt, ob Richtung, Führung, Talent und System so zusammenspielen, dass Menschen gut arbeiten und Organisationen ihre Ziele umsetzen können.

Die vier Dimensionen bilden eine einfache, aber robuste Logik:

- Identity gibt Richtung.
- Leadership übersetzt Richtung in Verhalten.
- Talent baut und aktiviert Fähigkeiten.
- System ermöglicht Umsetzung.

Die zwölf Subdimensionen machen diese Logik konkret und diagnostisch nutzbar.

Damit ist das OEM kein Modell, das Organisationen etikettiert. Es ist ein Modell, das Organisationen bearbeitbar macht.

KEY TAKE-AWAY

Sein Wert liegt nicht darin, eine finale Wahrheit über eine Organisation zu liefern. Sein Wert liegt darin, bessere Fragen, bessere Gespräche und bessere Entscheidungen zu ermöglichen.

Literatur

- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology, 64*(1), 7-52.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science, 6*(2), 204-223.
- Galbraith, J. R. (1971). Matrix organization designs: How to combine functional and project forms. *Business Horizons, 14*(1), 29-40.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250-279.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D., & Karam, E. P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology, 104*(6), 832-850.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal, 55*(6), 1264-1294.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Prentice-Hall.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire: Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321-1339.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly, 13*(1), 65-105.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal, 39*(1), 22-33.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. McGraw-Hill.

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.