

Unternehmenskultur in Zeiten der Digitalisierung

Corporate Culture 4.0

Die Digitalisierung nimmt derzeit großen Einfluss auf Unternehmen, was eine bewusste Analyse und Beschäftigung mit der eigenen Unternehmenskultur notwendig macht. Diese Studie befasst sich mit der Frage, ob dabei eine digitale Unternehmenskultur – eine Corporate Culture 4.0 – entsteht, wie diese aussieht und ob man sie forcieren kann.

Von Birgit Klein und Christopher Zirnic

Innerhalb der Studie „Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0“ befassen wir, der Lehrstuhl für Soziologie der Universität Hohenheim, uns mit verschiedensten Themenstellungen der Digitalisierung (Klein et al. 2019). Die aktuellste Fragestellung, der wir nachgegangen sind, ist die Bedeutung der Unternehmenskultur in Zeiten der Digitalisierung. Dabei stellen sich folgende Fragen: Bringt die Digitalisierung eine neue (Unternehmens-) Kultur mit sich? Oder aber: Bedarf es in Zeiten der Digitalisierung einer veränderten (Unternehmens-)Kultur?

Immer wenn es zu großen internen oder externen Veränderungsprozessen (u. a. schnelles Wachstum, Firmenzusammenschlüsse, Führungswechsel oder Wertewandel) kommt, sollte sich ein Unternehmen bewusst und kritisch mit der eigenen Unternehmenskultur auseinandersetzen (Sackmann 2017). Nur so ist es möglich zu analysieren, inwiefern die neue Situation durch die Unternehmenskultur gestützt oder gar gehemmt wird, um dann entsprechend reagieren zu können. Die Digitalisierung kann als ein solcher externer Veränderungsprozess verstanden werden. Denn in einer Zeit, in der ein zunehmender Einsatz und die Nutzung von digitalen Technologien beziehungsweise die Substitution vormals analoger durch digitale Prozesse in praktisch allen Bereichen und Branchen der Wirtschaft eine große Rolle spielen, wird die Anpassung an und Transformation in das digitale Zeitalter als „überlebensnotwendig“ für das einzelne Unternehmen verstanden (Pfeiffer et al. 2016). Neben der Einführung von technischen Veränderungen stellen jedoch meist die sozialen und kulturellen Änderungen, die solche Transformationsprozesse mit sich bringen, eine große Herausforderung dar. Diese können nicht einfach „eingekauft und implementiert“ werden. Daher wird inzwischen häufig, insbesondere in Veröffentlichungen von Unternehmensberatungen (u. a. BCG 2018; capgemini 2017; McKinsey 2017), von einer „Digital (Corporate) Culture“ ge-

sprochen, wenn der Prozess der Transformation in das digitale Zeitalter aus kultureller Perspektive beschrieben wird. Gemeint ist dabei eine neue Unternehmenskultur, die insbesondere agile und moderne Führungs- und Arbeitswerte sowie neue Geschäftsmodelle, die im Zuge der Digitalisierung erforderlich sind, erfolgreich ermöglicht.

In einer umfassenden empirischen Studie wird daher der Frage auf den Grund gegangen, ob es auch in baden-württembergischen Unternehmen Veränderungen im Hinblick auf die Unternehmenskultur gibt. Konkret: Gibt es eine „neue“ Unternehmenskultur, eine *Corporate Culture 4.0*? Dazu wurden 39 Unternehmen aus Baden-Württemberg qualitativ in Form von leitfadengestützten Interviews zu ihrer Unternehmenskultur befragt. Die Unternehmen kommen aus verschiedenen Branchen und lassen sich in vier unterschiedliche Unternehmensgrößen einordnen:

- Start-ups und Kleine Unternehmen bis 49 Mitarbeitende
- Mittelständische Unternehmen bis 249 Mitarbeitende und unter 50 Millionen Euro Umsatz
- Große Unternehmen bis 5.000 Mitarbeitende und unter 1 Milliarde Euro Umsatz
- Weltkonzerne/Global Player/Sehr große Unternehmen

Darüber hinaus wurden die Start-ups, Kleinst- und Kleine Unternehmen sowie der Mittelstand (KMUs) in einem hochstandardisierten quantitativen Fragebogen zu ihren Werthaltungen im Anschluss an das leitfadengestützte Interview digital befragt.

Was ist Unternehmenskultur?

Jedes Unternehmen hat eine Unternehmenskultur. Diese entsteht bei der Gründung des Unternehmens und entwickelt sich im Laufe der Unternehmensgeschichte weiter. Zusammengefasst handelt es sich um die Gesamtsumme der Denk-, Gefühls- und Handlungsnormen der Mitarbeitenden sowie der Artefakte. Man kann daher von einem spezifisch symbolisch kodierten Handlungs- und Sinnzusammenhang sprechen (Buß 2012). Der Begriff der Corporate Culture wurde wesentlich durch die Arbeiten von Edgar H. Schein (2003; 2009) geprägt. Er definiert Kultur als die Werte, Normen und Grundannahmen, die sich aus der persönlichen Lerngeschichte einer Organisation ergeben:

„Kultur besteht aus den gemeinsamen unausgesprochenen Annahmen, die eine Gruppe bei der Bewältigung externer Aufgaben und beim Umgang mit internen Beziehungen erlernt hat. Kultur manifestiert sich zwar in offenem Verhalten, in Ri-

tualen, Artefakten, Atmosphäre und propagierten Werten, aber ihre Essenz sind die gemeinsamen unausgesprochenen Annahmen. [...] Die wesentlichen Elemente von Kultur sind unsichtbar. Sie werden als selbstverständlich betrachtet und nicht mehr wahrgenommen, können aber wieder bewusst gemacht werden (Schein 2003).“

Scheins Kulturkonzept beleuchtet insbesondere den Zusammenhang von Führung und kulturellen Fragen. Auch setzte er einen Fokus auf die zunehmende Globalisierung beziehungsweise Internationalisierung von Unternehmen. Denn hier bedarf es seiner Ansicht nach der Fähigkeit, über verschiedene Kulturen hinweg essenziell zusammenzuarbeiten und zu führen. Des Weiteren betrachtet er kulturelle Fragestellungen je nach Unternehmensalter/-größe differenziert und hat sich explizit mit der Entwicklung von Start-up-Kulturen befasst. Nicht zuletzt erkennt er die Schwierigkeit einer Anpassung an veränderte gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Umweltbedingungen (u. a. Wertewandel), weshalb sein Kulturkonzept innerhalb unserer Studie als wissenschaftliche Basis herangezogen wird.

Eine Organisation baut ihre Kultur auf Faktoren und Prinzipien auf, die sie in der Vergangenheit zum Erfolg geführt haben. Dies wird dann zum Problem, wenn die Umwelt neuartige Herangehensweisen erfordert, die von bisher bewährten Vorgehensweisen abweichen. Das ist auch bei der Digitalisierung der Fall. Zwischenzeitlich zählt demnach in der aktuellen Fachliteratur zur Unternehmenskultur auch die Digitalisierung als eine extern bedingte Entwicklung mit Konsequenzen für das Unternehmen und seine Kultur (u. a. Sackmann 2017). Denn als klare Herausforderungen des digitalen Zeitalters werden die zunehmende Komplexität und Dynamik verstanden, die eine permanente Unsicherheit mit sich bringen. Daher wird die Umwelt als „VUCA“ (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) bezeichnet, was neue Wege und Lösungen erfordert (Petry 2016).

Die Lösung scheint sich in der Agilität zu finden (BMAS 2017; Lobacher et al. 2017; Niven/Lamorte 2016). Unternehmen der US-amerikanischen Softwarebranche haben bereits zu Beginn der 2000er-Jahre diesen Begriff aufgebracht und ein „Agiles Mindset“ entwickelt (Beck et al. 2001; Lobacher et al. 2017), um so den neuen, komplexen Anforderungen der Digitalisierung gerecht zu werden. Agile Methoden und Anwendungen, wie zum Beispiel Objectives & Key Results, Holokratie, Scrum sowie agile Führung gepaart mit Werten wie Individualität, Flexibilität und veränderten Problemlösungsmethoden oder auch einer neuen Feedback-Kultur, wie es die Minimum-Viable-Product-Strategie (MVP) vorsieht, gelten als Lösung für genau diese Problematik und sind daher in aller Munde.

Dies erfolgreich einzuführen, umzusetzen und damit eine Transformation ins digitale Zeitalter zu gewährleisten, setzt allerdings eine bestimmte Basis voraus, nämlich eine Unternehmenskultur, auf der die agilen Methoden und Anwendungen „fruchtbaren Boden“ vorfinden (Sackmann 2017) – eine spezielle Corporate Culture 4.0. Jedoch muss immer berücksichtigt

werden, dass ein Großteil dieser agilen Methoden und Strategien aus der Softwarebranche und dem Lean-Start-up-Gedanken (Lobacher et al. 2017) heraus entstanden sind. Dies lässt die Frage offen, ob eine Anwendung bzw. Übertragbarkeit auf alle Branchen und Unternehmensgrößen möglich und sinnvoll ist. Zudem stehen dem in Deutschland und Baden-Württemberg auch teilweise gesetzliche, tarifliche und nicht zuletzt kulturelle Herausforderungen gegenüber.

Um zu konkretisieren, was man unter einer Corporate Culture 4.0 verstehen kann, ist es notwendig, sich die Werte dieser besonderen „Digital (Corporate) Culture“ sowie die damit eng verbundene und als Teil der Digital (Corporate) Culture verstandene Agilität, also das Agile Mindset, anzuschauen. Werte einer Kultur sind insgesamt nur schwer zu verallgemeinern. Deshalb lässt sich aus einer Vielzahl von unterschiedlichen Definitionen aus der Fachliteratur zur Digital (Corporate) Culture und zum Agilen Mindset eine Corporate Culture 4.0 mit folgenden Begriffen und Werten zusammenfassen:

- Flexibilität, Agilität: Lernen/kontinuierliche Verbesserung
- Einfachheit
- Offenheit
- Mut
- Kundenorientierung
- Flache Hierarchien
- Selbstverpflichtung/Autonomie
- Respekt
- Vertrauen
- Feedback-Kultur
- Rolle der Führungskräfte: Motivieren, Ermöglichen, Empathie, Leidenschaft

Vergleicht man nun die Werte, die eine Corporate Culture 4.0 definieren, so proklamieren die befragten Start-ups und KMUs sowohl in der qualitativen als auch in der quantitativen Befragung fast die identische Werte auch für sich.

Mit Ausnahme der Werte Mut und Feedback-Kultur wurden alle anderen Werte genannt. Das Werteduo Autonomie/Selbstverpflichtung wurde in unserer Online-Erhebung durch die Werte Eigenständigkeit/Selbstverantwortung ersetzt. Diese Begriffe finden sich auch in der qualitativen Befragung und entsprechen dem Werteduo Autonomie/Selbstverpflichtung. Auffallend ist jedoch die neue Rolle der Führungskraft. Hier zeigt sich, dass sich das idealtypische Rollenbild deutlich gewandelt hat. Führungskräfte haben nunmehr andere Aufgaben: mehr Führen, weniger Managen. Sie sollen vor allem motivieren und ermöglichen, sowie mit Empathie und Leidenschaft anleiten.

In der qualitativen Befragung zeigt sich, dass die überwiegende Mehrheit aller Befragten eine wünschenswerte Form der Führung in der Motivation und Unterstützung der Mitarbeitenden, in weniger Kontrolle und mehr Vertrauen, mehr Transparenz und Offenheit sowie in mehr Eigenverantwortung und Mitspracherechten der einzelnen Mitarbeitenden sieht. Dieser Wunsch bezüglich der Führungsrolle wird von fast allen Befragten geäußert und gilt über alle Unternehmensgrößen hinweg. Quantitativ wurde gefragt, für wie wichtig die baden-würt-

tembergischen Start-ups und KMUs die unterschiedlichen Rollen der Führungskraft halten.

Auch hier zeichnet sich die Rolle eines Coaches ab, der motiviert, empathisch und leidenschaftlich ist. Insgesamt wird deutlich, dass die Ansprüche der baden-württembergischen Unternehmen an eine veränderte Führung mit den Wertvorstellungen einer Corporate-Culture-4.0-Führung übereinstimmen. Daraus kann abgeleitet werden, dass die befragten Start-ups, aber auch die kleinen Unternehmen genau diese Führungskultur in sich tragen. Die großen Unternehmen dagegen zeigen innerhalb der Befragung ein indifferentes Bild. Sie bemühen sich intensiv, ihr Führungsverständnis und -verhalten an diese Erwartungen anzupassen, jedoch stehen oftmals die langen Leitungslinien und eine starre Hierarchie im Weg. Genau diese Macht- und Hierarchiestufen in den Unternehmen nehmen generell großen Einfluss auf die Führungskräfte, da sie den Führungsstil hemmen oder befördern können. Da die Start-up-Unternehmen häufig über keine oder nur eine einzige offizielle Hierarchiestufe und/oder kein detailliertes Organigramm verfügen, gelten sie als flexibler, agiler und demokratischer. Auch wenn es für die einzelnen Projekte eine hierarchische Struktur innerhalb des Projektteams gibt, zeigt sich hier die hohe Flexibilität, da sich genau diese Hierarchien und Rollen von Projekt zu Projekt ändern. Und auch die eine (fixe) Hierarchiestufe Gründer/in – Mitarbeitende/r kann sehr unterschiedlich ausgestaltet sein. Die Befragung zeigte verschiedenste Einstellungen und ein differenziertes Verhältnis zur Macht bei den Geschäftsführenden und Gründer/innen in Start-up-Unternehmen. Die Frage, wie viel Macht und Kontrolle eine Führungskraft innehaben sollte, führt teilweise zu Konflikten in Gründerteams und mit den Mitarbeitenden. Während einige Gründer/innen sehr autoritär führen, gibt es auch Modelle wie Holokratie, die teilweise zum Einsatz kommen. Die Mehrzahl der Start-up-Gründer/innen bevorzugt jedoch ein Führungsstil, in dem die Mitarbeitenden gleichberechtigt und auf Augenhöhe mitentscheiden sollen.

Auch wenn die flachen Hierarchien als wichtige Eigenschaft für demokratische, agile und flexible Strukturen betont werden, so kristallisiert sich bei genauem Hinschauen oftmals heraus, dass bei den Start-ups und Kleinstunternehmen zumindest informelle Hierarchien und Machtstrukturen existieren.

„Ich glaube, da ist bei uns im Moment schon ein gutes Gespür da. Ich als Werkstudent, wenn ich mich in diesem Team Geschäftsführung, Controlling, Assistenz sehe, dann weiß ich schon auch, dass die vom Controlling, die fest angestellt ist, nicht unbedingt direkt über mir steht, aber dass ich mir von ihr eher was sagen lasse, als dass ich ihr was sage. Ich glaube, da funktioniert viel auch inoffiziell, ohne dass die Hierarchie klar geregelt ist. Aber das ist für mich was Selbstverständliches und ich denke, so geht es den meisten.“ (Mitarbeitender, Start-up)

Ein sehr wesentlicher Unterschied zwischen Start-ups und größeren Unternehmen ist, dass jede/r Mitarbeitende regelmäßig direkten Kontakt mit dem/r Geschäftsführenden hat. Vor allem in den sehr großen Unternehmen gilt das klassische Or-

ganigramm mit etlichen Hierarchiestufen. Trotz aller Bemühungen und Veränderungen des Führungsstils und der Einführung neuer Führungswerte und -grundsätze, bestehen nach wie vor die gleichen Entscheidungsstufen. Auch wenn es, wie die Befragung zeigt, etliche Ansätze und Bemühungen gibt, die Hierarchie weniger stark nach außen zu tragen und Statussymbole abzuschaffen, so gelingt dies derzeit noch relativ selten. Einige der befragten Unternehmen sind sehr selbstkritisch und sehen neben der bestehenden Hierarchie vor allem die Einstellung und Haltung zum Thema Führung, also letztlich die Kultur, als Hindernis, um erfolgreich neue Führungsmethoden einzuführen und umzusetzen.

Digitalisierung und Unternehmenskultur

Die derzeit sicherlich entscheidende Herausforderung sehen die baden-württembergischen Unternehmen konkret in der Digitalisierung beziehungsweise in der Umsetzung des digitalen Transformationsprozesses. Die Digitalisierung wird von Angehörigen aller Unternehmenstypen angesprochen. Es fällt jedoch auf, dass vor allem der Mittelstand beim Thema Digitalisierung sich oftmals ausschließlich auf die Automatisierungsprozesse in der Produktion bezieht. In der Beurteilung, wie und ob die Herausforderung bewältigt werden kann, zeigt sich in den Interviews ein sehr kontroverses Bild. Während ungefähr die Hälfte des Mittelstands und der großen Unternehmen, die sich selbst als mittelständisch sehen, diesen Prozess als bereits sehr gut umgesetzt beurteilt und sich damit – zumindest aus technischer Perspektive – gut für die Arbeitswelt 4.0 gerüstet sieht, warnt die andere Hälfte vor großem Nachholbedarf und sieht (teilweise) ein großes Risiko.

In der Studie gibt es etliche Unternehmen, die Produkte herstellen, die durch die Digitalisierung obsolet werden (könnten). Während manche Unternehmen diese Phase bereits „überstanden“ haben, gibt es auch welche, die noch vor dieser Herausforderung stehen. In den meisten Unternehmen besteht jedoch ein Bewusstsein für das Risiko und es werden daher bereits Alternativen entwickelt.

„Wir haben auch schon ein paar Ideen für ähnliche oder andere Geschäftsmodelle, die vielleicht mehr in Richtung Digitalisierung gehen. Stichwort: Wissensplattform. Da arbeiten wir auch gerade dran. Und wenn es so kommt, dann sind wir vorbereitet.“ (Mitarbeitender, Start-up)

Außerdem werden auch generelle Herausforderungen der Digitalisierung für die (mittelständischen) Unternehmen in Baden-Württemberg angesprochen. Dabei werden für eine erfolgreiche Transformation eine stärkere Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Unternehmen gefordert. Auch von Start-ups und kleinen Unternehmen wird die Digitalisierung überwiegend als zunehmende Vernetzung sowohl innerhalb der Unternehmensgrenzen als auch darüber hinaus verstanden. Häufig sprechen sie im Zuge der Digitalisierung im ersten Schritt weniger über sich, sondern über ihre Kund/innen. Dies liegt daran, dass ein Großteil der befragten Start-

ups Software-Lösungen anbietet oder deren Geschäftsmodell auf neuen digitalen Strukturen (z. B. Kommunikation, Plattformen) basiert. Teilweise werden auch sehr konkret die eigenen Vorteile und die interne, unternehmerische Bedeutung der Digitalisierung angesprochen. Nämlich Möglichkeiten, die sich aufgrund der Unternehmensgröße sowie der geringen ökonomischen Ressourcen ansonsten nicht umsetzen lassen würden. Die Digitalisierung bietet außerdem die Möglichkeit Prozesse zu verschlanken und Bürokratie abzubauen. Aber die Geschwindigkeit der technischen Entwicklungen führt zu einer erhöhten Unsicherheit. Die Planbarkeit nimmt ab und auch Start-ups müssen sich trotz neuer und digitaler Geschäftsfelder, wie auch die anderen Unternehmen, konstant weiterentwickeln, um nicht den Anschluss zu verlieren. Als ein Problem oder Hemmnis der Digitalisierung wird der mangelnde Netzausbau genannt. In manchen Regionen Baden-Württembergs kann nicht oder nur sehr langsam gearbeitet werden, da die Internetgeschwindigkeit zu gering ist.

Auffallend innerhalb der Interviews war, dass die großen und sehr großen Unternehmen den „Transformationsprozess“, in dem sie sich momentan befinden, beschreiben. Innerhalb dieses Transformationsprozesses haben sie auch schon einige Veränderungen herbeigeführt. Dazu zählen überwiegend die Einführung neuer Vorstandspositionen und Führungsebenen in Form eines *Chief Technology Officer* (CTO) oder eines *Chief Digital Officer* (CDO). Aber auch die Zusammenfassung aller Digitalisierungsaspekte in einem eigenen Bereich. Deutlich wird auch, dass sich die Digitalisierung nicht nur auf die technische Umsetzung bezieht. Daher sprechen die großen Unternehmen im Zuge der Digitalisierung auch immer wieder die Qualifizierung der Mitarbeitenden an. Aus ihrer Sicht müssen alle Mitarbeitenden entsprechende digitale und agile Kompetenzen haben. Daher ist neben der Rekrutierung und Mitarbeitendenbindung auch die Weiterqualifizierung der bestehenden Belegschaft von besonderer Bedeutung.

„Vielleicht kriege ich diese Mitarbeiter mit der neuen, notwendigen Qualifikation gar nicht. Die brauchen alle anderen auch. [...] Insofern scheinen mir, was den Wandel angeht und auch, was die Qualifikation der Mitarbeitenden angeht, die Mitarbeitenden das entscheidende Thema zu sein, um diesen Wandel auch hinzubekommen.“ (Führungskraft, sehr großes Unternehmen)

Und auch die Kommunikation verlagert sich. Während die Start-ups und kleine Unternehmen moderne Kommunikationsmodule (wie z. B. Slack, WhatsApp) und agiles Projektmanagement (wie z. B. Scrum) ganz selbstverständlich nutzen und dies mit persönlicher und direkter Kommunikation kombinieren, werden bei den großen und sehr großen Unternehmen derzeit ganz bewusst neue und veränderte Kommunikationswege im Zuge der Transformation eingeführt. Die überwiegende Mehrheit dieser Unternehmen investiert viel Zeit und Geld in „hauseigene“ Social Media, also Social Intranet, CEO-Blogs, Chatpools und Ähnliches. Das Ziel ist, alle Mitarbeitenden zu erreichen. Zugleich wird aber auch eingeräumt, dass

es hauptsächlich für die Angestellten und weniger für die Arbeiterschaft gedacht ist. Es wird also lediglich ein Teil der Belegschaft über diese neuen Kommunikationswege erreicht und „mitgenommen“. Andererseits zeigt sich in der Erhebung auch, dass die Mitarbeitenden die neuen Kommunikationswege nicht durchweg als positiv empfinden, da häufig zu viel Information und Kommunikation bei dem/r Einzelnen ankommt. Es bleibt der Eindruck, dass es mehr um die Quantität und weniger um die Qualität der Kommunikation geht.

Auch die Einführung und Umsetzung bestimmter agiler Methoden steht bei einigen der sehr großen Unternehmen explizit auf der Tagesordnung. Trotz der spürbaren Veränderungen scheint sich die Digitalisierung derzeit noch überwiegend im Bereich der Technik oder in der Idee von neuen Führungsmethoden abzuspielen. Das tatsächliche tägliche Arbeiten der Angestellten und in der Verwaltung hat sich dagegen noch nicht maßgeblich verändert, der Transformationsprozess wird selten als kultureller Wandel verstanden. Daher scheint es nicht verwunderlich, dass bestimmte Veränderungsprozesse und die bruchstückhafte Einführung einzelner agiler Methoden im Zuge der Digitalisierung – wie auch schon die neuen Kommunikationswege – teilweise von den Mitarbeitenden kritisch betrachtet werden. Beispielsweise wird das moderne Leadership mit *Objectives & Key Results* als „alter Wein in neuen Schläuchen“ bezeichnet.

In der Fachliteratur wird darauf hingewiesen, dass der Erfolg des Transformationsprozesses maßgeblich von den Menschen im Unternehmen abhängt (Sackmann 2017). Mitarbeitende und Führungskräfte entwickeln, arbeiten und setzen die digitalen Tools und Technologien um. Neben der Qualifikation sind daher die Einstellung, das Umdenken und die Bereitschaft der Mitarbeitenden besonders wichtig. Die Unternehmenskultur ist verantwortlich dafür, ob und wie weit veränderte Geschäftsprozesse und Arbeitsabläufe erfolgreich implementiert, neue Mitarbeitende und neue Unternehmenswerte integriert werden können. Es bedarf also nicht nur einer technologischen, sondern auch einer „mental Transformation“.

„Jeder denkt an Digitalisierung [...]. Aber die Zusammenarbeit und die Art, wie die Menschen hier zusammenarbeiten müssen, das fordert uns im Moment viel mehr, als die eigentlichen [technischen] Tools.“ (Führungskraft, großes Unternehmen)

Das oben genannte Zitat bestätigt, dass die aktuellen Herausforderungen und Schwierigkeiten nicht (mehr) das Technische, sondern eher das Soziale betreffen. Ein Problem scheint zu sein, dass das Zwischenmenschliche der technischen Geschwindigkeit nicht folgen kann. Oder anders gesagt: Im sozialen Bereich gibt es keine einfachen, schnellen und kaufbaren Lösungen. Die Umsetzung und Veränderung braucht Zeit. Daher ist es wichtig und notwendig, sich diese Zeit zu nehmen. Der Transformationsprozess in den Unternehmen sollte demnach seinen Fokus auf kulturelle und soziale Aspekte legen. Denn das Potenzial der Technik kann letztlich nur ausgeschöpft werden, wenn die kulturellen und sozialen Aspekte

nicht außer Acht gelassen werden. Der langfristige und dauerhafte Unternehmenserfolg im Sinne einer gelungenen Transformation ins digitale Zeitalter ist nur möglich, wenn er gemeinsam mit den Mitarbeitenden vollzogen wird.

Fazit

In unserer empirischen Studie nennen alle befragten Unternehmen externe und interne Veränderungen, die eine bewusste Analyse und Beschäftigung mit der eigenen Unternehmenskultur notwendig machen. Dazu zählen ein starkes Unternehmenswachstum, Führungswechsel und Nachfolgeregelungen, der Wertewandel, Firmenzusammenschlüsse, die Internationalisierung und natürlich die Digitalisierung. Insgesamt wird jedoch deutlich, dass die Digitalisierung derzeit einen besonders großen Einfluss auf die Unternehmen und damit auf die Unternehmenskultur hat. Das liegt daran, dass die Digitalisierung nicht nur direkt auf die Unternehmen wirkt, sondern auch indirekt über einige der anderen Faktoren (den Wertewandel, die Internationalisierung und das Führungsverhalten) Einfluss auf die Unternehmen nimmt.

Während sich insbesondere die großen und sehr großen Unternehmen ganz konkret und explizit mit den neuen Anforderungen der Digitalisierung, des Wertewandels und der Internationalisierung beschäftigen und versuchen, diese in die Unternehmenskultur aufzunehmen beziehungsweise die Unternehmenskultur entsprechend anzupassen, so findet dieser Prozess bei den KMUs oftmals unbewusst statt. Daher sprechen auch die großen und sehr großen Unternehmen häufiger von einer digitalen Transformation. Sie versuchen diese aktiv zu gestalten, und dabei werden sämtliche Anforderungen wie agile Methoden, verändertes Führungs- und Kommunikationsverhalten, neue Arbeitswerte sowie eine Start-up-Mentalität im Unternehmen implementiert. Speziell mit Blick auf die Führungskultur sowie eine Start-up-Mentalität zeigt sich ein indifferentes Bild. Man spürt ein hohes Bewusstsein für notwendige Änderungen und auch die Bereitschaft, die Führungsrollen an diese Erwartungen anzupassen. Häufig stehen dem jedoch die langen Leitungslinien und eine starre Hierarchie im Weg. Insgesamt kann (noch) nicht beantwortet werden, ob die Implementierung der einzelnen Aspekte und Werte gelingt, und es dabei zu einer echten, tiefgreifenden Veränderung der Unternehmenskultur kommt. Dies kann erst nach Abschluss des Transformationsprozesses endgültig beantwortet werden.

Die befragten baden-württembergischen Start-ups und kleinen Unternehmen dagegen weisen eine bestimmte Kultur auf, die man durchaus als Corporate Culture 4.0 bezeichnen kann oder die einer solchen Kultur zumindest sehr nahe kommt. Diese Kulturmerkmale tragen sie häufig unbewusst in sich. Aufgrund der Unternehmensgröße und des Unternehmensalters sowie der Mitarbeitendenstruktur ist es eine Kultur, die genau die erwarteten Werte der sogenannten Digital (Corporate) Culture innehat. Neben Start-ups und kleinen Unternehmen teilen auch die baden-württembergischen Mittelständler, die

man aufgrund der vielen Parallelen auch als „reife Start-ups“ beschreiben kann, einen Großteil der propagierten Werte. Insbesondere mit Blick auf die veränderte Führungskultur zeigt sich bei ihnen eine hohe Übereinstimmung mit dem Führungsverständnis von Neugründungen.

Daher bleibt auch offen, ob die Digital (Corporate) Culture wirklich als grundlegend „neu“ zu bezeichnen ist. Es ist eine Kultur, die den derzeitigen Wertvorstellungen entspricht. Doch hinter neuen Begriffen wie Agilität verbergen sich offensichtlich auch Werte, die bereits in der Gründungsphase vieler heutiger Mittelständler prägend waren und die teilweise auch jetzt noch in diesen inzwischen reifen Unternehmen inkorporiert sind. Damit tragen sowohl die Start-ups als auch die kleinen und mittelständischen Unternehmen alle notwendigen Werte im Sinne der Corporate Culture 4.0 in sich, die eine erfolgreiche Transformation in das digitale Zeitalter erfordern.

Literatur

- Beck, K. et al. (2001): Manifesto for Agile Software Development. Principles behind the Agile Manifesto.
- Boston Consulting Group (BCG) (Hrsg.) (2018): It's not a Digital Transformation without a Digital Culture.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2017): Weissbuch, Arbeiten 4.0. Berlin, BMAS.
- Buß, E. (2012): Managementsoziologie. Grundlagen, Praxiskonzepte, Fallstudien. München, Oldenbourg.
- Cappgemini Consulting (Hrsg.) (2017): The Digital Culture Challenge. Closing the Employee-Leadership Gap. Paris, Cappgemini.
- Klein, B./Streeb, M./Zirnig, C. (2018): Corporate Culture 4.0 – Die Unternehmenskultur in Zeiten der Digitalisierung. Universität Hohenheim, Stuttgart.
- Lobacher, P./Jacob, C./Haag, J./Schubert, M. (2017): Agiles Zielmanagement und modernes Leadership mit Objectives & Key Results (OKR). O. O. McKinsey & Company (Hrsg.) (2017): Culture for a Digital Age.
- Niven, P.R./Lamorte, B. (2016): Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs. Hoboken, Wiley.
- Petry, T. (Hrsg.) (2016): Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg, Haufe.
- Pfeiffer, S./Schlund, S./Suphan, A./Korge, A. (2016): Zukunftsprojekt Arbeitswelt 4.0 Baden-Württemberg. Vorstudie, Bd. 1. Zusammenführung zentraler Ergebnisse für den Maschinenbau. Stuttgart, Fraunhofer IAO/ Universität Stuttgart.
- Sackmann, S. (2017): Unternehmenskultur. Erkennen – Entwickeln – Verändern. Erfolgreich durch kulturbewusstes Management. 2. Aufl. Wiesbaden, Springer.
- Schein, E. (2003): Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide, Bergisch Gladbach, EHP.
- Schein, E. (2009): The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco, Wiley.

AUTOR/IN + KONTAKT

Dr. Birgit Klein ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Soziologie der Universität Hohenheim.

Christopher Zirnig ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Soziologie der Universität Hohenheim.

Universität Hohenheim, Lehrstuhl für Soziologie (560F),
70593 Stuttgart. Tel.: +49 711 45922623,
E-Mail: birgit.klein@uni-hohenheim.de,
christopher.zirnig@uni-hohenheim.de,
Website: <https://soziologie.uni-hohenheim.de/>

