Kulturelle Ambidextrie – Wie Unternehmen ihre Organisationskulturen auf den digitalen Wandel vorbereiten können

Jan Christoph Mälck und Stephan Schmucker

**Abstract**

Die Digitalisierung ist schon seit geraumer Zeit ein Megatrend mit weitreichenden Aus-wirkungen. Sie nimmt sowohl Einfluss auf die Gesellschaft als auch auf die Wirtschaft. Märkte, Produkte, Kommunikation, das Miteinander und ganze Kulturen verändern sich. Als Konsequenz sehen sich Unternehmen dazu gezwungen der Digitalisierung mit einer ange-passten Organisationskultur zu begegnen – einer sogenannten digitalen Unternehmenskultur. Die wesentliche Motivationsquelle dieser Arbeit ist die Beobachtung, dass sich Unternehmen mit einem derartigen Kulturwandel schwertun und das Bild einer digitalen Unternehmenskultur unklar bleibt. Die Schaffung einer einheitlichen digitalen Unternehmenskultur als Zielsetzung vieler Unternehmen, soll in diesem Beitrag hinterfragt werden. Die gezielte Arbeit mit Subkulturen unter Einbindung der Erkenntnisse der Ambidextrie-Forschung kann einen praktikableren Weg aufzeigen, um den kulturellen Ansprüchen im digitalen Zeitalter gerecht zu werden.

**Keywords**

Digitalisierung; digitale Unternehmenskultur; kulturelle Ambidextrie; Subkulturen;

1. Ausgangssituation und Problemstellung

Nichts bestimmt das Leben so sehr, wie die Veränderung (Bosch/Hentschel/Kramer 2018: 40). Dem war sich schon Charles Darwin bewusst, als er sich der Erforschung der Evolution widmete. Sein Ausdruck „Survival of the fittest“ ist das, was seine Arbeit und seine Erkenntnisse am besten repräsentiert (Darwin 2004: 230). Hinter diesem berühmten Ausspruch steckt der einfache Gedanke, dass sich die Lebensform, die am besten an ihr Umfeld angepasst ist, durchsetzen wird. Demnach entscheidet das Lebensumfeld darüber, welche Lebensform überleben wird und welche nicht. Die Anpassungsfähigkeit von Organismen ist dabei das entscheidende Kriterium.

Dieses aus den Evolutionstheorien stammende Prinzip findet in der heutigen Zeit noch seine Legitimität und berührt sowohl im ursprünglichen Sinn das Tierreich als auch ganze Gesell- schaften, Branchen und Unternehmen. Die Digitalisierung ist die tiefgreifendste Veränderung des 21ten Jahrhunderts. Im Privatleben ist das Smartphone zum wichtigsten Begleiter des Menschen geworden. Sowohl die Art und Weise der Kommunikation (Markowetz 2015: 8) als auch das Konsumverhalten haben sich durch den stetigen Begleiter massiv verändert (Hagebölling/Josipovic 2018: 17). Im Bereich Mobilität sind neue Möglichkeiten zu finden. Der Besitz eines eigenen Autos ist auf einmal nicht mehr notwendig durch Dienste wie car2go, DriveNow oder Uber (Frohmann 2018: 35). Durch die Digitalisierung wird Bildung erleichtert. Bücher können in den Regalen bleiben, Tablets finden Einzug in das Klassenzimmer und das Internet wird zur größten vorstellbaren Bibliothek (Dräger/Müller-Eiselt 2018: 1 f.). Und auch im Bereich Freizeit wird das Leben spontaner. Hier heißt das Motto „on demand“ (Dziemba/Wenzel 2014: 67). Plattformen wie Netflix, Sky, Deezer oder Spotify haben das erkannt und machen es den Menschen möglich, zu jeder Zeit genau das zu sehen bzw. zu hören, wonach die eigene Stimmung verlangt (Kagermann/Winter 2017: 21). Diese exemplarisch angeführten Beispiele veranschaulichen, dass die Digitalisierung Veränderungen anstößt, die einen allumfassenden Wandel bedeuten.

In diesem Zusammenhang wird oft von einer „Always-On-Kultur“ gesprochen. Demnach sind die Menschen durch Smartphones, Tablets, Autos oder anderen Digital Devices immer mit dem Internet verbunden. Die Konsequenz ist, dass Unternehmen durch die dadurch generierten Veränderungen in der Gesellschaft und im Verhalten der Menschen die größte Veränderung ihres eigenen Umfeldes erleben (Kugler/Anrich 2018: VI.; Daurer/Molitor/Spann 2012: 4). Märkte funktionieren auf einmal nicht mehr nach den bekannten Regeln und die neuen Regeln scheinen auch nur sehr schwer ersichtlich zu sein. Die Globalisierung und der Wettbewerb werden angefacht und nicht zuletzt nimmt der Grad der Komplexität zu, was dazu führt, dass das Verständnis des Einzelnen für das Ganze stetig abnimmt (Kugler/Anrich 2018: 2 f.; Bauer/Schlund/Marrenbach/Ganschar 2017: 17).

Dies alles sind Herausforderungen, die ihren Ursprung in der Digitalisierung haben und durch ihre Omnipräsenz zur Bedrohung für jedes Unternehmen werden können. Um die Digitalisierung als Chance zu nutzen und sie nicht zur Bedrohung werden zu lassen, richten Unternehmen ihren Fokus auf Themen wie Agilität, Virtual-Teams, Innovation, New Work, Vernetzung, Digital-Leadership oder Robotics (Purps-Pardigol/Kehren 2018: 5 f.). Ein komplettes Umdenken bestehender Prozesse, bestehender Strukturen und bestehender Geisteshaltungen ist notwendig. Für diesen besonderen und ganzheitlichen Change in einem Unternehmen wird besonders der Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle zugesprochen. Sie gilt für viele als die notwendige Voraussetzung, um Mitarbeitende für diesen besonderen Wandel zu öffnen, sie für ihn zu begeistern und mitzureißen. Der Wandel der Unternehmenskultur als zwingende Voraussetzung der Digitalisierung ist die erste und wichtigste Herausforderung, die einem Unternehmen in einem Digitalisierungsprozess begegnet (Capgemini Consulting 2017: 4).

Unternehmen müssen ihre Anpassungsfähigkeit unter Beweis stellen, um der hohen Marktdynamik gerecht zu werden (Ulrich 2017: 221 f.; Gergs 2016: 189). In diesem Zusammenhang ist eine nähere Auseinandersetzung mit dem Begriff der Unternehmenskultur lohnenswert.

Die Unternehmenskulturforschung ist ein relativ junges Arbeitsfeld in der Organisations- und Managementforschung. Anfang der 80er wurde das Interesse für diesen Themenkomplex geweckt (Eberhardt 2013: 6 f.). Auslöser hierfür war eine deutlich wahrnehmbare Annäherung der japanischen Wirtschaft an die U.S. amerikanische. Die japanische Wirtschaft zeichnete sich durch eine besonders hohe Produktivität aus und schien darin unerschütterlich zu sein. Diese herausragende Leistung der japanischen Wirtschaft zog die Aufmerksamkeit der Forschung auf sich. Es mussten Antworten auf die Frage gefunden werden, was die japanische Wirtschaft unterscheidet. Was kann u.a. den Erfolg der japanischen Autokonzerne in einer sonst westlich geprägten Branche erklären (Herget/Strobl 2018: 13). Neben vielen anderen analysierte Ouchi das Leistungspotenzial japanischer Unternehmen und stellte vor allem einen wesentlichen Unterschied fest: „Feelings of autonomy and freedom make the employees in Japanese firms work with so much more enthusiasm than their counterparts in many Western firms“ (Ouchi 1981/2001: 441). In seinen weiteren Ausführungen beschreibt er den wahrnehmbaren Zusammenhang zwischen der Performance eines Unternehmens und den Umgang mit den eigenen Mitarbeitenden, das ihnen geschenkte Vertrauen und die wertschätzende Einbindung. In anderen Worten: Die Unternehmenskultur als Variable ist mitentscheidend für den Erfolg eines Unternehmens (Wiener 2018: 78 f.). Der identifizierte Wettbewerbsnachteil der USA gegenüber Japan, resultierend aus dem Kulturdefizit, schenkte dem Thema Unternehmens-kultur sowohl in der Wissenschaft als auch letztendlich in der Wirtschaft die nötige Aufmerksamkeit, um bis heute als eines der Top-Themen zu gelten.

Ebenso wie ein Unternehmen entwickelt sich auch die Unternehmenskultur weiter. Zum Teil ist diese Entwicklung gewollt, in vielen Fällen läuft diese jedoch unbewusst ab. Anstoß für Weiterentwicklungen sind oftmals Veränderungen der Umwelt. Wie eingangs bereits erwähnt, ist die Digitalisierung die größte Veränderung des heutigen Umfeldes. Sie gibt den Takt der Veränderung vor und definiert die Regeln des Wettbewerbes, des Marktes und des Miteinanders neu. Genauso wie Unternehmen sich physisch auf die Digitalisierung einstellen müssen, ist die Pflege und die Weiterentwicklung der eigenen Unternehmenskultur von entscheidender Bedeutung. Thommen versteht unter dem Begriff Unternehmenskultur „[…] die Gesamtheit aller Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, welche als kollektives Orientierungsmuster […]“ dienen (Thommen 2008: 669). Thommen bringt durch diese Definition klar zum Ausdruck, dass eine Unternehmenskultur Orientierung vermittelt und somit Führungscharakter besitzt. Die Unternehmenskultur ist das Herz eines Unternehmens. Sie bestimmt Arbeitsweisen, definiert was als richtig und falsch wahrgenommen wird und entscheidet nicht zuletzt darüber was von der Organisation angenommen oder abgestoßen wird (Herget/Strobl 2018: 7). Ein Wandel, wie es die Digitalisierung mit Nachdruck verlangt, wird ohne eine entsprechende Kultur nicht funktionieren.

Deloitte befragte in einer branchenübergreifenden Studie 7.000 HR-Manager und Geschäfts-führende aus 130 Ländern. 82 % dieser befragten Manager halten die Unternehmenskultur für einen potenziellen Wettbewerbsfaktor und schenken ihr aus diesem Grund regelmäßige Beachtung und aktive Pflege (Deloitte 2016).

Die Anforderungen, die die Digitalisierung jedoch an die Unternehmen und ihre Unterneh- menskultur stellen, sind so komplex und undurchsichtig, dass viele Unternehmen für diesen Wandel nicht gewappnet sind (Möllendorf 2018: 149). Kritisch wird die Beurteilung durch die Tatsache, dass mit der Digitalisierung Entwicklungsgeschwindigkeiten zunehmen und der Handlungsdruck wächst. Die Tatsache, dass nur 19 % der von Deloitte befragten Manager davon überzeugt sind, eine zukunftsweisende Unternehmenskultur zu besitzen bzw. lediglich 28 % überhaupt behaupten, die eigene Kultur zu kennen und zu verstehen (Deloitte 2016), ist ein Indikator für die Überforderung des Managements und zeitgleich ein Weckruf, um wie bereits in den 1980ern nach Antworten zu suchen auf die offenen Fragen bzgl. der Unternehmenskultur und ihrem Wandel.

Die Überforderung mit diesem Thema scheint nicht verwunderlich. Kaum eine Veränderung hat zuvor Anforderungen an die Unternehmen gestellt, die für eine solch starke Eruption des Gewohnten und Bekannten gesorgt haben (Funken/Schulz-Schaeffer 2008: 173 f.; Duwe 2018: VI; Lippold 2017: 4 f.). Wenn ein normaler Kulturwandel in der Vergangenheit schon als schwierig galt, scheint der digitale Kulturwandel für viele Unternehmen eine Überforderung darzustellen. Digitalisierung ist eben mehr als die Automatisierung von Prozessen. Es ist ein Miteinander zwischen Technik, Organisation und Mensch und verkörpert ein Ökosystem (BITKOM 2014: 7), welches durch eine gemeinsame und kompatible Kultur am Leben gehalten wird. Die Themen Kultur und Digitalisierung sind zwingend in eine harmonische Verbindung zu bringen, um die eigene Anpassungsfähigkeit zu beweisen und im Wettbewerb zu bestehen (Kerkmann 2018). Der Mensch stellt in diesem die hinreichende Bedingung für den erfolgreichen digitalen Wandel dar (Purps-Pardigol/Kehren 2018: 6 f.). Das Bild eines Menschen, der mit der neusten Technologie ausgestattet wird, jedoch nichts über dessen Anwendung zu verstehen vermag, vermittelt die essentielle Beziehung von Mensch und Technik am Besten.

Da ein Kulturwandel erforderlich ist, um die eigenen Mitarbeitenden für die Digitalisierung zu begeistern und aus ihnen im besten Fall Treiber des Wandels zu machen, beschäftigten sich mehr und mehr Unternehmen mit Projekten, die einen unternehmensweiten Kulturwandel bewerkstelligen sollen. Die Zielsetzung solcher Kulturwandelprozesse ist die Schaffung einer einheitlichen „digitalen Unternehmenskultur“. Große Erfolge bleiben bisher jedoch aus und es muss die Frage gestellt werden, ob Unternehmen mit traditionell-konservativen Unter-nehmenskulturen überhaupt in vertretbarer Zeit einen derartigen Kulturwandel vollziehen können. Sollten sich Unternehmen beim Wandel hin zu einer digitalen Unternehmenskultur überhaupt um unternehmensweite Einheitlichkeit bemühen oder liegt der Schlüssel zum Erfolg in einem differenzierteren Vorgehen? Mit diesen Fragestellungen wollen wir uns nachfolgend auseinandersetzen.

2. Aufbau und organisationale Einordnung der Unternehmenskultur

Jedes Unternehmen verfügt als soziales System über irgendeine Kultur. Sobald Menschen in einem sozialen System miteinander agieren, kommt eine Kultur zustande, die die gemeinsame Beziehung und den Umgang miteinander widerspiegelt. Die entscheidende Frage ist jedoch, ob die vorliegende Kultur den Unternehmenszielen dienlich ist (Herget/Strobl 2018: 5). Edgar H. Schein, der weite Teile seiner Forschung dem Verständnis der Unternehmenskultur widmete, folgte der festen Überzeugung, dass sich eine Unternehmenskultur nicht nur positiv auf die organisationale Zielerreichung auswirkt, sondern ebenfalls zum Hindernis werden kann, wenn z. B. überholte Werte und Normen konserviert und weitergetragen werden. Aus dieser Erkenntnis schlussfolgert Schein, dass Unternehmen eine aktive Kulturpflege betreiben müssen, um erfolgreich zu sein (Schein 1997; vgl. auch Bosch et al. 2018: 188 f.).

Eine Unternehmenskultur ist etwas Einzigartiges. Sie unterliegt einer dynamischen Entwick- lung und wächst historisch (Levi 2014: 51). Vielleicht liegt gerade darin die Begründung, warum dieses emergente Phänomen so schwer zu greifen und zu verstehen ist (Herget/Strobl 2018: 7). Edgar H. Schein gibt dem Phänomen Unternehmenskultur durch die folgende Definition eine Gestalt (Schein 1997: 12):

*“Culture is a pattern of shared tacit assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems.”*

Diese Definition verdeutlicht, dass es sich bei der Kultur um etwas zwischenmenschliches handelt. Aus den gemeinsamen Erfahrungen wachsen Annahmen, die miteinander geteilt werden. Nach Schein resultieren die Annahmen aus Problemen und Krisen der Vergangenheit, die gemeinsam gelöst wurden. Diese Annahmen, die ihre Legitimation durch ihren problemlösenden Charakter unter Beweis gestellt haben, werden neuen Mitgliedern als Integrationsvorgabe vorgelebt (Schein 1995: 31 f.).

Ergänzend hierzu kann Hofstedes Bild von Kultur als „Software of the mind“ angeführt werden, welches den weitreichenden Einfluss der Kultur auf das Verhalten der Menschen in Organisationen untermauert (2005 zitiert nach Eberhardt 2013: 7). Spürbar wird eine Unternehmenskultur in Momenten des Erfolges oder der Niederlage. Die Art und Weise wie Erfolge gefeiert und Fehlschläge aufgearbeitet werden, bringen die Seele eines Unternehmens zum Vorschein. Ebenso lässt die Führung der eigenen Mitarbeitenden viele Bestandteile einer Kultur deutlich werden. Wird den Mitarbeitenden Freiraum gelassen, um eigene Ideen zu entwickeln oder wird Eigeninitiative als Revolte verstanden? Wird interdisziplinäre Zusammenarbeit gefördert und befürwortet oder unterbunden, um die Entfernung vom eigenen Arbeitsgebiet zu vermeiden? Die Beantwortung dieser Fragen ist zeitgleich ein kulturelles Statement (Herget/Strobl 2018: 5).

Edgar H. Schein gilt auf dem Feld der Unternehmenskultur als Pionier. Auch wenn seine Erkenntnisse mittlerweile knapp 30 Jahre alt sind, ist sein Ebenen-Modell immer noch eines der am häufigsten zitierten Werke, um den Aufbau einer Unternehmenskultur zu beschreiben (Wien/Franzke 2014: 29). Schein folgt der Überzeugung, dass eine Unternehmenskultur durch drei Ebenen beschrieben werden kann: (1) Annahmen und Überzeugungen, (2) Werte und Normen sowie (3) Artefakte. Die Ebenen sind in ihrer jeweiligen Ausprägung nicht losgelöst voneinander zu beschreiben. Durch ihre sowohl direkte als auch indirekte Wechselwirkung nehmen sie Einfluss aufeinander und stellen ein gemeinsames System dar (Schein 1995: 34). Die unterste Ebene in diesem System sind die (1) Annahmen und Überzeugungen. Annahmen und Überzeugungen finden sich in grundlegenden Verhaltens- und Orientierungsmustern wieder. Sie bestimmen die Wahrnehmung eines Menschen und folglich auch sein Handeln. Diese Ebene, welche oft auch mit der Weltanschauung eines Menschen gleichgesetzt wird, ist äußerst stabil. Sie wirkt unbewusst auf einen Menschen und genießt keine aktive Reflexion. Alles was auf dieser Ebene passiert, ist selbstverständlich und sinngebend. Wird ein Mensch mit Veränderungen konfrontiert, die nicht mit dieser Ebene in Einklang zu bringen sind, dient die Ebene zeitgleich als Quelle möglichen Widerstandes. Durch den unbewussten Charakter dieser Ebene ist sie für Außenstehende nicht beobachtbar und nicht durch Befragungen zu evaluieren (ebd. 1995: 33).

Ein Verständnis für die Annahmen und Überzeugungen kann jedoch über die Ebene der (2) Werte und Normen gewonnen werden. Durch die gegenseitige Beeinflussung dieser Ebenen ist ein Rückschluss auf die Annahmen und Überzeugungen möglich. Werte und Normen definieren innerhalb einer Kultur, was als richtig und falsch angesehen wird. Sie bieten Ori- entierung und helfen Entscheidungen und Probleme zu lösen. Die Strategien, Ziele und die Unternehmensphilosophie sind Werke, die bestimmte Werte und Normen zum Ausdruck bringen (ebd. 1995: 31 f.). Diese Ebene findet auf einem höheren Bewusstseinslevel statt und besitzt somit neben der unbewussten auch eine bewusste Handlungsebene. Die Befragung von Organisationsmitgliedern ermöglicht es diese zweite Ebene zu erheben (Wiener 2018: 96). Die sichtbarste und zugänglichste Ebene ist die der (3) Artefakte. Hierunter fallen Strukturen und Prozesse, der Sprachstil, die Inneneinrichtung, der Kleidungsstil, die Umgangsformen und vieles mehr. Diese Elemente der Unternehmenskultur sind für jeden, der in Kontakt mit dem Unternehmen steht, sicht- und spürbar. Diese sichtbaren Elemente drücken die gemeinsamen Werte und Normen aus und verstärken diese im Zweifel durch ihren symbolischen Charakter (Schein 1995: 30 f.). Auch wenn die Artefakte sichtbar sind, heißt dies nicht, dass sie für Außenstehende leichter nachvollziehbar sind. Dritte mögen die Symbole für sich zwar interpretieren, jedoch ist hierbei ihr eigenes Werte- und Normengerüst der herangezogene Maßstab, was zu Fehlinterpretationen und Missverständnissen führen kann. Organisationsfremde vermögen somit die Ebene der Artefakte lediglich zu beschreiben, aber nicht zu interpretieren (Wiener 2018: 95 f.).

Die drei Ebenen von Schein zeigen die Bestandteile einer Unternehmenskultur und unter- mauern zugleich, dass der Zugang zu ihr nicht als trivial zu beschreiben ist. Vor allem der unbewusste und nicht sichtbare Teil einer Unternehmenskultur stellt wohl die entscheidende Herausforderung im Kulturwandel dar.

Nachdem der Aufbau der Unternehmenskultur nach dem Verständnis von Schein erläutert wurde, fehlt eine Einordnung der Unternehmenskultur in den organisationalen Kontext. Welchen Platz nimmt sie zwischen Strategie und Strukturen im Unternehmensalltag ein? Das von Peters und Watermann (1983) entwickelte 7-S-Modell bietet eine anschauliche Antwort. Peters und Watermann widmeten sich der Frage, welche Variablen für ein Unternehmen performanceentscheidend sind (1983: 24 f.). Sie identifizierten im Zuge ihrer Arbeit sieben Kernvariablen und unterscheiden dabei zwischen harten und weichen Faktoren. Zu den harten Faktoren zählen die Variablen Strategie, Struktur und Systeme. All diese Elemente sind in den meisten Fällen dokumentiert, niedergeschrieben und somit auch für Organisationsfremde einfach zu erheben. Ihre physische Existenz, gegeben durch ihre Dokumentation, machen sie greifbar und somit zu harten Faktoren. Die weichen Faktoren werden durch die Mitarbeitenden, die Fähigkeiten, die Vision und die Unternehmenskultur repräsentiert. Sie sind in ihrem Wesen weniger statisch, sondern dynamisch in ihrer Entwicklung. Jeder Mitarbeitende prägt indirekt die weichen Faktoren durch sein tägliches Handeln, wodurch ihre bewusste und gezielte Steuerung erschwert wird. Auch wenn Peters und Watermann generell bei den sieben Faktoren für eine gegenseitige Einflussnahme der Variablen plädieren, weisen sie darauf hin, dass die weichen stark auf die harten Faktoren einwirken. Performancestarke Unternehmen schaffen laut Peters und Watermann ein Gleichgewicht zwischen den sieben Variablen (1983: 33 f.). Ohne tiefer auf das Modell einzugehen, kann allein mit diesem Einblick die wichtige organisationale Verzahnung der Unternehmenskultur veranschaulicht werden. Die Unternehmenskultur steht laut Peters und Watermann gleichberechtigt neben der Strategie und den Strukturen. Sie ist ebenso ein Zahnrad wie der Mensch, die Systeme und die Vision, das für den Erfolg eines Unternehmens nicht fehlen darf. Vielmehr noch - als weicher Faktor übt die Unternehmenskultur einen stärkeren Einfluss auf z. B. die Strategie aus, als andersherum. Oder, um es mit den bekannten Worten von Peter Drucker zu untermauern, *„Culture eats strategy for breakfast“* (Herget/Strobl 2018: 9).

3. Digitale Unternehmenskultur – Worthülse oder Realität?

Da es sich bei der digitalen Unternehmenskultur um ein junges Konstrukt handelt, ist der Bezug auf wissenschaftlich fundierte Erhebungen und Quellen kaum möglich. Die hier präsentierte Zusammenfassung relevanter Bestandteile einer digitalen Unternehmenskultur ist vielmehr eine Herleitung aus verwandten Konzepten. Die Schnittmenge der Begriffe *Agiles Mindset*, *Unternehmenskultur 4.0*, *Innovationskultur*, *Arbeitskultur 4.0* sowie *Agile Organisationskultur* ergänzen das bisher wissenschaftlich unterrepräsentierte Bild der digitalen Unternehmenskultur.

Alle sechs Begriffe lassen eine große gemeinsame Schnittmenge zu. Strukturell lässt sich die gemeinsame Schnittmenge in drei Bereiche unterteilen, die für eine digitale Unterneh- menskultur berücksichtigt werden müssen. Neben einer *(1) organisationalen Perspektive* muss ebenfalls den *(2) Mitarbeitenden* sowie *(3) Führungskräften* Aufmerksamkeit geschenkt werden. Unter der organisationalen Perspektive ist der Rahmen gemeint, den eine Organisation strukturell ermöglichen muss, um die Grundvoraussetzung für Mitarbeitende und Führungskräfte zu ebnen. (1) Eine digitale Unternehmenskultur trägt den Anspruch an eine Organisation heran, dass sie Netzwerke ermöglicht und Hierarchien nur beiläufige bzw. rudimentäre Beachtung schenkt. Hierarchien und formale Strukturen dürfen nicht der Grund dafür sein, dass Kollaboration und transdisziplinäres Arbeiten unterbunden werden und Silodenken stabilisiert wird. Sowohl horizontale als auch vertikale Vernetzung muss ohne Hindernisse möglich sein (Schwuchow 2016: 49; Häusling 2017: 201). Individuen und ihre Interaktionen müssen innerhalb der organisationalen Strukturen immer Vorrang vor dem Standardprozess erhalten. Das ist die Voraussetzung dafür, dass die unterschiedlichen Perspektiven, über die ein Unternehmen verfügt, zusammengebracht werden und die verschiedenen Disziplinen und Kompetenzen voneinander profitieren (Scheller 2017: 216). (2) Ebenfalls müssen Organisationen projektbasiertes Arbeiten ermöglichen (Gibbons 2015: 59 f.). Aktuelle Themen, die durch den Markt und durch den Kunden aufgeworfen werden, müssen in gleicher Geschwindigkeit organisational erfasst und bearbeitet werden. Die Entscheidung für ein Projekt darf nicht länger als deren tatsächliche Umsetzung dauern. Da viele Probleme neu sind, keins dem anderen gleicht und Unsicherheit die Zukunft prägt, müssen stets neue Teams gegründet werden, die individuell auf das jeweilige Projekt abgestimmt sind (Capgemini Consulting 2017: 24; Häusling 2017: 201 f.). Innerhalb dieser Projektarbeiten sind kurzfristige Feedbackmechanismen erforderlich, die sowohl organisationale Probleme aufzeigen als auch stetig das Ziel der Projektarbeit hinterfragen, um ein möglichst kundenorientiertes Ergebnis zu garantieren (Freyth/Baltes 2017: 397). (1) Übergeordnet kann organisationale Flexibilität (agile Prozesse bzw. Strukturen) als Ziel einer digitalen Unternehmenskultur angesehen werden. Flexibilität in den Prozessen und Strukturen erhält dabei immer Vorrang vor stoischer Planverfolgung (Hohberger 2018: 118 f.). Grund hierfür ist die Schnelligkeit und Entwicklungsdynamik der Umwelt. Fünf-Jahrespläne sind stets als Orientierung anzusehen, die ggf. angepasst werden müssen (Bosch et al. 2018: 180 f.). Ähnliche Facetten lassen sich in Bezug auf die Mitarbeitenden-Perspektive identifizieren. (2) Eine digitale Unternehmenskultur erfordert von den Mitarbeitenden eines Unternehmens die Bereitschaft für Veränderungen (Freyth/Baltes 2017: 396). Veränderungen dürfen nicht als Verlust lieb gewonnener Gewohnheiten angesehen werden, sondern als Chance auf persönliche Weiterentwicklung. Mut, Neugierde und Offenheit neue Dinge auszuprobieren und durch Experimentierfreude stetig an das bestmögliche Ziel zu gelangen, schließen sich als essenzielle Voraussetzung mit an (Rump/Eilers 2017: 102 f.). Genau diese Punkte sind entscheidend dafür, dass Mitarbeitende technische Innovationen annehmen und nicht boykottieren. Im besten Fall reicht die individuelle Offenheit soweit, dass technische, digitale Lösungen in Eigeninitiative durch die Mitarbeitenden selbst für zukünftige Problemlösungen angeregt und gefunden werden (Capgemini Consulting 2017: 24; Rieber 2017: 39). Durch diese innere Geisteshaltung wird die Digitalisierungsverantwortung von Hierarchiestufen entkoppelt und verinnerlicht sich selbst bei operativ fokussierten Mitarbeitenden. (2) Die geschaffene organisationale Flexibilität durch das organisationale Setting muss durch die Mitarbeitenden angenommen und genutzt werden. Eine digitale Unternehmenskultur verlangt Mitarbeitenden ein hohes Maß an Selbstorganisation und -allokation ab. Das bedeutet, dass im besten Fall jede einzelne Fachkraft nicht auf die Anweisungen ihrer Vorgesetzten angewiesen ist, sondern sich dem hierarchischen und langsamen System entsagt und auf Grundlage ihrer eigenen Kompetenzen und Fachkenntnisse selbst über Arbeitsweise, -mittel und -ort bestimmt (Gibbons 2015: 60 f.). Dazu gehören in letzter Konsequenz der freie und unbegrenzte Austausch sowie die Zusammenarbeit über die Abteilungen hinweg. Je nach Problemstellung müssen Mitarbeitende aufgrund ihres Netzwerkes, der ihnen eingeräumten Freiräume und ihrer Selbsteinschätzung Projektteams gründen können, ohne durch Ressourcenfragen ausgebremst zu werden (Freyth/Baltes 2017: 397 f.; Kempf/Lüderssen/Volk 2014: 38 f.) (2) Weitreichend ist ebenfalls das Ziel, dass Mitarbeitende sich ein stückweit selbst als Intrapreneur fühlen sollen. Mitarbeitende sollen sich nicht als Arbeitskraft verstehen, sondern als aktive Gestalter des Unternehmens. Dazu gehört das Verfolgen eigener Ideen, der Wille das Unternehmen voranzutreiben, Risikobereitschaft und nicht zuletzt das stetige Hinterfragen der eigenen Arbeit ausgehend vom Kunden (Capgemini Consulting 2017: 24). Das geforderte „Gründer“-Feeling bei den eigenen Mitarbeitenden zielt auf die Ansprache intrinsischer Motivation ab. Intrinsische Motivation ist ein wesentlicher Aspekt, auf den die digitale Unternehmenskultur abzielt (Kugler/Anrich 2018: 47). Abschließend muss die (3) Führungskräfte-Perspektive beachtet werden. Auch hier gibt es drei wesentliche Facetten, die in einer digitalen Unternehmenskultur polarisieren.

(1) Führungskräfte sind innerhalb dieses Kontextes Wegbereiter. Sie sind verantwortlich für die Rahmenbedingungen, die ihre Mitarbeitenden benötigen (Kugler/Anrich 2018: 47 f.). Sie schaffen Freiräume, um Flexibilität und Selbstorganisation zu ermöglichen. Sie gewährleisten Transparenz, um gute Entscheidungen auf Mitarbeiterebene zu ermöglichen (Freyth/Baltes 2017: 397 f.). Sie sind Türöffner ins höhere Management, um aufkeimende Ideen zu unterstützen (Rump/Eilers 2017: 102 f.) und schenken Vertrauen in die Kompetenzen der eigenen Mitarbeitenden, um diese in ihrer Eigendynamik zu bestärken und nicht durch einen stetigen Kontrollzwang einzuschränken (Weber 2017: 71 f.).

(2) Führungskräfte im Sinne einer digitalen Unternehmenskultur sind Innovationstreiber. Sie erkennen an, dass eine stetige Weiterentwicklung erforderlich ist und hinterfragen selbst erfolgreiche Geschäftsmodelle in Hinblick auf ihre Zukunftsfähigkeit. Langen Planungszyklen wird nur beiläufig Beachtung geschenkt, da das „Segeln auf Sicht“ gefragt ist (Werther/Bruckner 2018: 38). Die Komplexität und Ambiguität der Märkte macht weitreichende Produktplanungen in vielen Branchen obsolet. Vielmehr müssen Produkte schnell auf den Markt gebracht werden, ohne den Anspruch auf Perfektion, um Ressourcen zu schonen. So können erfolgreiche Produkte schnellstmöglich identifiziert bzw. erfolglose Produkte rasch verworfen werden (Armutat 2018: 130). Sie stehen für eine hohe Fehlertoleranz ein und sehen in dem Verstehen von praktizierten Fehlern den wahren Weg zu Kundennähe und Innovation (Rump/Eilers 2017: 102 f.). Ihr Führungsverständnis lebt in diesem Zusammenhang eher von Synergien als von systematischer organisationaler Abschottung. Das bedeutet, dass Mehrwert u.a. durch das Öffnen der eigenen Geschäftsprozesse und die aktive Einbindung von Kunden, Geschäftspartnern etc. geschaffen wird (Weber 2017: 64 f.; Gray/Purdy 2018: 1 f.).

(3) In einer digitalen Unternehmenskultur ist das traditionelle Rollenverständnis einer Führungskraft nicht mehr zutreffend. Führungskräfte treten vielmehr als Coach auf und sind Mitarbeitenden durch ihr aktives Vorleben der Unternehmenswerte und Prinzipen ein Vorbild. Sie zeigen, wie das neue Arbeiten funktioniert, ermutigen Mitarbeitende und befähigen sie dazu, es ihnen in selber Weise gleich zu tun (acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften 2017: 52 f.; Ulrich 2017: 112 f.; Yukl 2010: 490 f.). Das gezielte Fördern der individuellen Kompetenzen und Persönlichkeiten ist erforderlich, da Führung im Sinne von Command and Control in den schnelllebigen Märkten nicht effizient funktioniert (Häusling 2017: 201 f.). Es kann nicht entsprechend des Gießkannenprinzips vorgegangen werden. Eine Führungskraft muss ihre Mitarbeitende gut kennen, um beispielsweise Ängste, persönliche Ziele oder Motivation zu erkennen und entsprechend zu berücksichtigen.

Die drei verschiedenen Perspektiven bedingen sich untereinander und die einzelnen Bestand-teile gehen zum Teil fließend ineinander über. Die allerwenigsten Unternehmen werden von sich behaupten können, eine derartige digitale Unternehmenskultur zu haben. Es besteht vielmehr eine erhebliche Diskrepanz zwischen der skizzierten digitalen Unternehmenskultur und dem tatsächlich gelebten Unternehmensalltag vieler Organisationen (Möllendorf 2018, Deloitte 2016). Dies macht schnell deutlich, wie groß die Kulturlücke wirklich ist, die es zu schließen gilt. Andererseits erscheint die digitale Kultur nicht in jedem Unternehmenskontext sinnvoll und erstrebenswert. Stark effizienzgetriebene Funktionsbereiche wie die Produktion setzen oftmals aufgabenbedingt andere Schwerpunkte als beispielsweise hochinnovative Funktionsbereiche, wie die Forschung & Entwicklung. Die unterschiedlichen Annahmen und Verhaltensmuster in den verschiedenen Unternehmensbereichen sind äußerst stabil und genießen i.d.R. keine aktive Reflexion. Sie können sich als hinderlich auf dem Weg zu einer unternehmensweiten digitalen Unternehmenskultur (Soll-Kultur) erweisen, da diese sich aus erfolgreichen Problemlösungen der Vergangenheit speisen (Schein 1995). Bewährte Problem-lösungen sind jedoch nicht mehr erfolgsversprechend, wenn sich der spezifische Kontext sehr schnell und radikal verändert. Die neuartigen Herausforderungen durch die Digitalisierung erfordern in vielen Bereichen neue Orientierungs- und Verhaltensmuster, die oftmals im Widerspruch zu bestimmten Grundannahmen stehen. Diese Entwicklung kann Widerstände bei Mitarbeitenden, aber auch bei Führungskräften provozieren. Trotzdem werden sich in aller Regel bei einem geplanten Kulturwandel auch Beschäftigtengruppen finden lassen, die den angestrebten Veränderungsprozess offen gegenüberstehen und diesen sogar tatkräftig unterstützen. Wie lässt sich dies aus organisationskultureller Sicht erklären?

**4. Bedeutung von Subkulturen**

Die Vorstellung, dass jedes Unternehmen über eine einheitliche Unternehmenskultur verfügt, die die Annahmen, Einstellungen und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder prägt, ist gerade für große, international aufgestellte Unternehmen nicht sonderlich realitätsnah. Es ist viel wahrscheinlicher, dass diverse Subkulturen in der Organisation existieren, die unter-schiedlich zu den propagierten Werten und Normen einer übergeordneten Unternehmenskultur stehen. Kultur ist somit auch im organisationalen Kontext kein singuläres Phänomen.

Ein Grund für die bisher fehlenden Konzepte subkultureller Gestaltung mögen die negativen Assoziationen sein, die mit dem Begriff Subkultur verbunden werden. Ein Blick auf den Ursprung des Wortes verdeutlicht, warum Subkulturen einen faden Beigeschmack besitzen. In den 1920er Jahren beschäftigte sich die Kulturanthropologie und die Soziologie in den USA mit subkulturellen Phänomenen. Der Begriff Subkultur existierte zu diesem Zeitpunkt noch nicht. Eine Vielzahl von Beobachtungen beschäftigte sich mit dem Umfeld Chicagoer Schulen. Ein Milieu, welches von Kriminalität und Armut geprägt war. Das extreme Verhalten der Jugendlichen wurde in diesem Kontext als „Jugendkultur“ oder „Kriminelle Kultur“ beschrieben. Erst 15 bis 20 Jahre später wird der Begriff Subkultur das erste Mal bewusst in diesem Zusammenhang gewählt. Theoretisch fundierte Konzepte erscheinen Ende der 1950er, bzw. im Laufe der 1960er Jahre (Vaskovics 1989: 587 f.). Ausgehend von diesen soziologischen Entwicklungen kann unter einer Subkultur eine Teilkultur verstanden werden, die in gewissen Bereichen von der Gesamt-/Nationalkultur abweicht, aber dennoch durch bestimmte Gemeinsamkeiten mit dieser verbunden ist. Nur durch ihre gemeinsame Schnittmenge gilt die Subkultur als ein Teil der dominanten Kultur. Ihr Verhältnis zueinander wird in vielen Fällen als hierarchisch beschrieben. Während die dominante Kultur die Normalität repräsentiert, ist die Subkultur eine untergeordnete Abweichung von ihr. Abweichung ist dabei durchaus negativ zu verstehen. Kulturelle Ausprägungen, die von der Normalität abweichen, sollen im Sinne des hierarchischen Verständnisses reguliert und bekämpft werden (Vaskovics 1989: 589 f.). Ausgangspunkt für diese extreme Auffassung ist die bereits skizzierte Chicagoer Jugendforschung. Die Jugendlichen dieser Szene lebten ihre Subkultur selbstbewusst. Sie galten als Untergrundaktivisten, die mit ihren Handlungen Unruhen anstifteten und als kultur-revolutionäre Kraft wirkten. Ihre gelebte Subkultur wurde von der Gesamtheit als bedrohlich empfunden. Das, wofür die Jugendlichen einstanden, wurde von breiten Teilen der Gesellschaft entschieden abgelehnt. Nicht verwunderlich, dass in diesem Zusammenhang der Begriff der Subkultur gleich gesetzt wurde mit einer Gegenkultur, die reguliert und bekämpft werden muss (Steinert 1989: 616 f.). Unterstützt werden diese negativen Empfindungen des Ausdruckes Subkultur durch sein Präfix. „Sub“ mit der Bedeutung „unten“ drückt zum einen das hierarchische, untergeordnete Verhältnis der Subkultur aus, zum anderen lässt es die Verbindung zum Begriff „Untergrund“ zu. Die dadurch unbewusst ausgelösten Assoziationen lassen die Subkultur dubios und als Gegenkraft erscheinen (Liebmann Schaub 1979: 125 f.). Das soziologische Verständnis von Subkulturen lässt sich auf den organisationalen Kontext übertragen. Ebenso die negativen Assoziationen.

**4.1 Entstehung von Subkulturen**

Da Unternehmen als soziale Systeme immer über eine Unternehmenskultur verfügen, ist bereits angeklungen. Ebenso wie Gesellschaften lassen sich auch die Mitglieder von Unternehmen anhand verschiedener Kriterien gruppieren. Als logische Konsequenz erscheint daher die Präsenz von Subkulturen in organisationalen Kontext. Doch wie genau entstehen Subkulturen in Unternehmen?

Die Entstehung von Subkulturen ist an drei wesentliche Voraussetzungen geknüpft. (1) Sub- kulturen können nur da entstehen, wo mehrere Personen regelmäßig miteinander interagieren und kommunizieren. Der direkte Austausch untereinander ist entscheidend, um eine per- sönliche Verbindung untereinander aufbauen zu können. Die gemeinsame Interaktion schärft das Verständnis füreinander, bringt Gemeinsamkeiten bzw. ergänzende Kompetenzen zum Vorschein und fördert das Wir-Gefühl (Kasper/Mayrhofer 2009: 316 f.). (2) Eine weitere Voraussetzung stellen gemeinsame Probleme dar. Eine Personengruppe, die mit dem gleichen Problem konfrontiert wird und dieses erfolgreich zusammen löst, lernt die Vorzüge des Zusammenschlusses kennen. Probleme, die den Einzelnen scheitern lassen würden, können durch die gegenseitige Unterstützung bewältigt werden und bringen somit jedes einzelne Gruppenmitglied in seiner persönlichen Zielerreichung nach vorne (Van Maanen/Barley 1983: 10). (3) Ebenfalls entscheidend für die Herausbildung von Subkulturen ist eine gemeinsame Historie (Schein 1990: 111). Je mehr Zeit Mitglieder einer Gruppe zusammen verbringen, umso mehr gemeinsame Erfahrungen können gesammelt werden, die bestätigen, dass die gemeinsame Art zu handeln die richtige ist. Die gemeinsamen Erfahrungen stärken dabei die Glaubwürdigkeit eines jeden Mitgliedes, wodurch die Gruppe durch das entgegengebrachte Vertrauen näher zusammenrückt (Bolz 2013: 216).

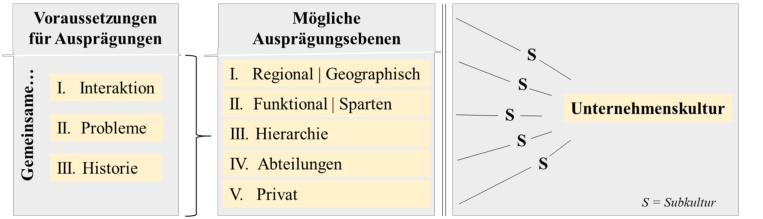


Abb. 1: Entstehung von Subkulturen (Quelle: Eigene Darstellung nach Kasper/Mayrhofer 2009)

Mit zunehmender Unternehmensgröße nimmt auch die Wahrscheinlichkeit ab, von lediglich einer Kultur zu sprechen (Wiener 2018: 91 f.). Je größer ein Unternehmen ist, desto mehr Ebenen entstehen, auf denen die drei Voraussetzungen zur Subkulturbildung erfüllt werden können. Die Abbildung 1 zeigt die fünf wesentlichen Ebenen, die unterschieden werden können (Kasper/Mayrhofer 2009: 317 f.). Unternehmen, die über mehr als nur einen Standort verfügen, erzeugen eine regionale Grenze zwischen Teilen der Organisationsmitglieder. Durch die regionalen Unterschiede treten an den Standorten spezifische Probleme auf, die sie von-einander unterscheiden. Das kann über die Zeit hinweg dazu führen, dass sich unterschiedliche Handlungs- und Umgangsweisen entwickeln, die jeweils an ihr Umfeld angepasst sind und unterschiedliche Subkulturen darstellen (Schein 1990: 117). Subkulturen können aber auch spartenorientiert entstehen. Die Spezialisierung der Unternehmenssparten auf eine Produktgruppe oder eine bestimmte Dienstleistung reduziert die spartenübergreifende Interaktion. Nicht selten werden die autonom agierenden Sparten durch die Konkurrenz untereinander zur Abschottung ihres eigenen Systems gezwungen und somit zur Herausbildung ihrer eigenen Subkultur. Auch Hierarchie ist ein möglicher Ausgangspunkt für Subkulturen (Bolz 2013: 216). Führungskräfte, die eine gemeinsame Interaktion in regelmäßigen Managementmeetings pflegen, teilen viele Herausforderungen und rücken dadurch zusammen. Subkulturen im Führungskreis können elitär geprägt sein und sich durch Statussymbole und unnahbares Verhalten vom Angestelltenkreis abheben. Neben der klassischen abteilungsbezogenen Ausprägungsebene können Subkulturen ebenfalls durch private Einflüsse entstehen. Personen eines Unternehmens, die sich über den Arbeitskontext hinaus regelmäßig privat treffen, können innerhalb eines Unternehmens eine Subkultur darstellen. Sie teilen Erfahrungen, durch private Erlebnisse, über die andere Organisationsmitglieder nicht verfügen (Kasper/ Mayrhofer 2009: 317 f.). Besonders an dieser Ebene wird deutlich, wie schwer ersichtlich Subkulturen und ihre Grundlage im organisationalen Kontext sind (Von der Oelsnitz 2009: 153). Ihre Ausprägung ist eben nicht zwingend an formale Strukturen gebunden, sondern kann, wie Abbildung 1 veranschaulicht, regional, funktional, hierarchisch, abteilungsspezifisch und privat getrieben sein (Bea/Haas 2016: 468).

Wachstum ist eine entscheidende Variable im Entstehungsprozess von Subkulturen. Das Wachstum eines Unternehmens weitet die Ausprägungsebenen aus (durch neue Standorte, neue Hierarchiestufen, neue Abteilungen und Beschäftigtenwachstum) und erhöht somit im Ergebnis die mögliche Anzahl an Subkulturen. Die Geschwindigkeit des Wachstums entscheidet dabei, wie kontrolliert neue Subkulturen entstehen (Truckenbrodt/Ress 2009: 235). Deutlich wird dies durch M&A-Aktivitäten. Der Zukauf eines bestehenden Unternehmens kommt plötzlichem Wachstum gleich. Eine bestehende Unternehmenskultur, samt ihres Subkultursystems, wird in ein anderes Kultursystem physisch ad hoc aufgenommen. Eine harmonische und kontrollierte Integration der organisationsfremden Kultur in das bestehende Kultursystem kann aufgrund des plötzlichen Übergangs praktisch nicht realisiert werden und bedarf jahrelanger Integrations-arbeit (Schein 1990: 117). Auf der Grundlage dieses Kenntnisstandes kann eine Unter-nehmenskultur auch als die Summe ihrer Subkulturen definiert werden (Bea/Haas 2016: 468).

**4.2 Arten von Subkulturen**

Subkultur ist nicht gleich Subkultur. Ihr Verhältnis zur dominanten Kultur kann dabei von unterschiedlicher Qualität sein. Abgeleitet von diesem Verhältnis definieren Martin und Siel 1983 drei Arten von Subkulturen: (1) „enhancing subcultures“ (nachfolgend verstärkende Subkulturen genannt), (2) „orthogonal subcultures“ (nachfolgend neutrale Subkulturen ge- nannt) & (3) „countercultures“ (nachfolgend Gegenkulturen genannt) (1983: 53).

Verstärkende Subkulturen sind intensive Ausprägungsformen der dominanten Kultur. Kern- werte der übergeordneten Unternehmenskultur werden enthusiastisch und progressiv durch sie verkörpert (ebd. 1983: 53 f.). Das Top-Management als Vorbild und Vorreiter des Un- ternehmens kann ein Beispiel für eine verstärkende Subkultur darstellen. Es hat die Werte der dominanten Kultur verinnerlicht und sorgt durch kulturgerechte Führung für ihre Verbreitung und Authentizität. Verstärkende Subkulturen folgen nicht nur der dominanten Kultur, sondern fördern diese durch aktive Verbreitung innerhalb des Unternehmens (Von der Oelsnitz 2009: 152).

Neutrale Subkulturen koexistieren ohne nähere Beziehung neben der dominanten Unterneh- menskultur. Die primäre Unternehmenskultur wird vollwertig akzeptiert und wesentliche Werte geteilt. Darüber hinaus bauen sie ein eigenes Wertesystem auf, welches jedoch in keinem Widerspruch dazu steht. Neutrale Subkulturen haben daher keine negativen Auswirkungen auf die dominante Unternehmenskultur, aber auch keine unterstützende Wirkung (Martin/Siehl 1983: 54).

Vervollständigt wird das Bild durch die Gegenkulturen. Gegenkulturen verfügen über ein eigenes Orientierungssystem. Wesentliche Werte stehen im Widerspruch zum Wertesystem der dominanten Kultur (ebd. 1983: 54). Auftretende Konflikte zwischen den Wertesystemen können dabei aus Sicht der Subkultur zweierlei Intentionen folgen. Entweder sollen Bestand- teile der dominanten Kultur durch Spott und Trotz lächerlich gemacht werden, oder es wird ein alternatives Orientierungssystem angeboten, welches der dominanten Kultur den Rang ablaufen soll (Von der Oelsnitz 2009: 152). Gegenkulturen können durch Enttäuschung, wie z.B. bei Firmenübernahmen entstehen (Bolz 2013: 216).

Neben der dreiteiligen Klassifizierung von Martin und Siel lassen sich ebenfalls duale Un- terscheidungsmuster finden, wie die Unterscheidung in mechanistische und organische Sub- kulturen. Grundlage für die Unterscheidung von Subkulturen ist in diesem Kontext die Art bzw. Charakteristik des jeweiligen Aufgabenbereiches. Mechanistische Subkulturen prägen sich in Teilsystemen des Unternehmens aus, die weitgehend über formalisierte, standardisierte und programmierbare Arbeitsabläufe verfügen. Die monotone und vorhersehbare Prägung des Auf-gabenfeldes setzt eine geringe Identifikation mit der Aufgabe voraus. Betroffene Unter-nehmensbereiche stellen z. B. Produktionsbereiche, das Rechnungswesen oder das Controlling dar. Organische Subkulturen entstehen hingegen in komplexeren Arbeitskontexten, die von einem hohen Neuheitsgrad geprägt sind. Standards und Formalisierungen finden daher eher selten ihre Anwendung. Gefragt sind Kreativität, Motivation, Teamarbeit und transparente Kommunikation. Organische Subkulturen bringen darüber hinaus eine hohe Umfeldsensibilität mit sich, um der vorherrschenden Komplexität gerecht zu werden (Bea/Haas 2016: 468). Aufgrund ihrer Merkmale sollten organische Subkulturen am ehesten in der Lage sein, der Digitalisierung erfolgreich zu begegnen. Der Charakter beider Subkulturtypen ist jedoch gegensätzlich und kann im Alltag Konflikte in der Zusammenarbeit verursachen.

**4.3 Wirkung und Bewertung von Subkulturen**

Die Differenzierung der Subkulturen lässt erste Schlüsse auf ihre möglichen Wirkungsweisen zu. Existierende Subkulturen können als interne Entwicklungsquelle des Unternehmens verstanden werden. Besonders Gegenkulturen, die auf den ersten Blick problematisch und störend wirken, haben das Potential einen Kulturwandel bzw. einen organisationalen Wandel einzuleiten. Wird Gegenkulturen der nötige Raum gegeben, dann bauen sie eine Entwicklungs-dynamik auf, die einem gewünschten Wandel die nötige Energie verschaffen kann (Hummel 2011: 207 f.). Schein, der weite Strecken seiner Arbeit der aktiven Kulturgestaltung widmete, war davon überzeugt, dass es aus strategischer Unternehmensperspektive sinnvoll sein kann, starken Subkulturen Entwicklungsraum zu geben. Sein Gedanke folgt der Überzeugung, dass Subkulturen in ihrer spezifischen Ausprägung zum Teil besser an die Unternehmens- und Marktbedingungen angepasst sein können als die eigentliche primäre Unternehmenskultur. Nach Schein ist es legitim, starken und besser angepassten Subkulturen den Entwicklungsfrei-raum zu lassen, um im Ergebnis eine besser angepasste Unternehmenskultur zu erzielen (Schein 1990: 117). Subkulturen sind somit instrumentalisierbar. Gerade Gegenkulturen können durch das Management so eingesetzt werden, dass sie durch eine gezielte Stärkung und Entwicklung konkurrierende Subkulturen oder gar die offizielle („veraltete“) Hauptkultur verdrängen können. Ein Kulturwandel kann durch den richtigen Einsatz von Gegenkulturen angestoßen werden (Bolz 2013: 218).

Der Wandel der Unternehmenskultur über Subkulturen wird dabei durch zwei Faktoren be- günstigt. Subkulturen sind durch ihre Größe weniger komplex als die Hauptkultur (Wiendieck 1994: 233). Sie können vom Management als Lerneinheit angesehen werden. Bewusstes Experimentieren mit der Subkultur schärft das Verständnis für sie und veranschaulicht die Vor- und Nachteile. Durch das Lernen innerhalb dieses Teilsystems gewinnt das Management wichtige Erkenntnisse darüber, wie eine zukünftige Unternehmenskultur tatsächlich aussehen sollte (besonders in Bezug auf die Akzeptanz und Annahme durch die Organisationsmit-glieder) (ebd. 2013: 218). Ein weiterer Vorzug der Subkultur als Lerneinheit ist, dass sie als anschauliches Beispiel dafür fungieren kann, wie die zukünftige Organisation aussehen soll. Das Verständnis der Organisationsmitglieder für das Ziel des Wandels wird erhöht und mögliche Widerstände minimiert (Schein 1990: 117). Neben der Wirkung als Entwicklungs-katalysator besitzen Subkulturen ebenfalls individuelle und funktional angepasste Lösungs-kompetenzen (Vaskovics 1989: 590). Unternehmen, die ihr Geschäft operativ und strategisch in verschiedene autonome Sparten aufgeteilt haben, können der Notwendigkeit unterworfen werden, bewusst unterschiedliche Subkulturen zu leben (Sackmann 2017: 83 f.). Bedarf die eine Sparte aufgrund ihrer Produkte ein offenes, frisches und lebhaftes Wertesystem, kann eine parallel existierende Sparte eher von konservativen, elitären und zurückhaltenden Werten profitieren. Subkulturen ermöglichen Unternehmen, durch ihre Granularität verschiedene Sparten kulturell angepasst und somit performanceorientiert zu führen. Das bewusste Fördern von Subkulturen hat dabei zur Folge, dass die gesamte Organisationskultur komplexer und ausdifferenzierter wird. Das Verständnis für die gesamte Organisation wird somit für den Einzelnen schwieriger. Um Undurchsichtigkeit und Überforderung innerhalb der Organisation zu vermeiden, ist es umso wichtiger ein allgemein verbindendes Wertesystem zu schaffen. Die Verbindung zwischen den verschiedenen Subkulturen muss durch eine übergeordnete Unternehmenskultur erzielt werden (Truckenbrodt/Ress 2009: 235). Ihre Aufgabe ist es einen Intra-Kultur-Fit durch allgemeingültige verbindende Werte zu gewährleisten. Die geteilten Werte auf Unternehmensebene harmonisieren die diversen Subkulturen, ermöglichen ihre parallele Existenz und verhindern konkurrierende Konfrontationen (Bea/Haas 2016: 468; Gray/Purdy 2018: 142 f.; Holzberg 2009: 130).

Die Ausführungen zeigen, dass die negativen Assoziationen rund um das Thema Subkulturen im organisationalen Kontext keine Berechtigungen finden. Im Gegenteil – der bewusste und gezielte Umgang mit ihnen kann sogar von Nöten sein, um ein Unternehmen anforderungs-gerecht auszurichten. Subkulturen sollten somit nicht unterdrückt, sondern gerade heute im Zuge zunehmender Komplexität als Lösungsansatz herangezogen werden.

5. Kulturelle Ambidextrie als realistischer Lösungsansatz

Gerade im Anschluss an die positive Bewertung von Subkulturen muss die Frage gestellt werden, ob die Herausbildung einer unternehmensweiten digitalen Unternehmenskultur für die erfolgreiche Digitalisierung Voraussetzung ist. Tatsache ist, dass sich viele Unternehmen damit schwer tun eine digitale Unternehmenskultur zu verwirklichen (Hays AG 2016: 30). Vielleicht ist der Sprung hin zu einer umfassenden digitalen Unternehmenskultur zu weit. Vielleicht müssen neue und alte Kulturprägungen nebeneinander bestehen? Das Konstrukt der Ambidextrie wird nachfolgend herangezogen, um einen realistischen Lösungsansatz für die Kulturthematik zu identifizieren. Die Grundlagen und Lösungsansätze explorativer-exploitativer Widersprüche werden nachfolgend fokussiert, um anschließend anhand von Digital Units zu veranschaulichen, wie ein ambidexter Lösungsansatz auf kultureller Ebene in der Praxis angewandt werden kann.

Die Digitalisierung ist ein Phänomen, das Unternehmen Widersprüchlichkeiten abverlangt (Ulrich 2017: 223 f.; Bosch et al. 2018: 35). Dies wurde im bisherigen Verlauf unter Beweis gestellt. Die dargelegten Widersprüchlichkeiten kommen dem Begriff der Ambidextrie sehr nah. Die Betrachtung der Grundlagen der Ambidextrie ist insofern dienlich, als da ambidexte Ansätze auf die Lösung kultureller Widersprüchlichkeiten angewendet werden können.

Ambidextrie kommt ursprünglich aus der Medizin und bezeichnet die menschliche Fähigkeit zur Beidhändigkeit (Fojcik 2015: 19). 1976 wurde der Begriff von Duncan das erste Mal auf den organisationalen Kontext angewendet. Ambidextrie beschreibt in diesem Zusammenhang die Fähigkeit von Unternehmen explorative und exploitative Arbeits- und Verhaltensweisen miteinander zu verbinden.

Unter Exploitation wird die Optimierung vorhandener Ressourcen, Fähigkeiten, Kompetenzen, Produkte und Dienstleistungen verstanden. Vorhandene ökonomische Möglichkeiten und Potenziale sollen auf Effizienz getrimmt werden. Exploitation hält ein Unternehmen in seiner operativen Handlungsfähigkeit stabil, lässt strategische Zukunftsfelder jedoch außer Acht. Mit Exploitation verbunden sind definierte und stabile Strukturen, autoritäre und transaktionale Führung, bewährte Prozesse, eine sicherheitsorientierte Kultur sowie Anreize, die gewinn- und produktivitätsstimulierend wirken.

Ein konträres Bild malt im Vergleich eine explorative Orientierung. Exploration ist die innovative Suche nach neuen Möglichkeiten. Unabhängig von bestehenden Ressourcen und Geschäftsmodellen sollen durch Exploration in einem offenen Prozess neue Chancen identifiziert werden, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Um mit Exploration die eigene Anpassungsfähigkeit unter Beweis zu stellen, sind lose und dezentrale Strukturen, flexible Prozesse, eine experimentierfreudige Kultur sowie eine visionäre und transformationale Führung gefragt. Der hohe Übereinstimmungsgrad zwischen dem digitalen Kulturverständnis und Exploration sei an dieser Stelle zu beachten (March 1991: 71 f.).

Es besteht Einigkeit darüber, dass beide Fähigkeiten für den Erfolg eines Unternehmens entscheidend sind (Raisch/Birkinshaw 2008: 376 f.). Unternehmen, die sich ausschließlich auf die Exploitation bestehender Märkte und Technologien konzentrieren, laufen Gefahr durch disruptive Innovationen ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren (Christensen 1997). So wurden z. B. auch die effizientesten Hersteller von Schreibmaschinen durch das Aufkommen des Personal Computers vor erhebliche Schwierigkeiten gestellt. Die einseitige Fokussierung auf Effizienz und bewährte Erfolgsmuster kann Unternehmen zum Verhängnis werden. Ehemalige Weltmarktführer wie Nokia und Kodak mussten dies schmerzhaft erfahren. Andererseits führt eine alleinige Konzentration auf neue Technologien und radikale Innovationen zu einem hohen Ressourcenverbrauch, fehleranfälligen und ineffizienten Prozessen sowie dem Risiko etablierte Geschäftsfelder zu vernachlässigen (Abernathy 1978). Unternehmen müssen also versuchen eine Balance zwischen Exploration und Exploitation zu erreichen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.

Die unterschiedlichen Anforderungen von Exploration und Exploitation haben zur Folge, dass die jeweils angewandten Managementlösungen sich hinsichtlich organisationaler Strukturen, Prozesse und Führung unterscheiden. Es ist offensichtlich, dass die Vereinbarkeit beider Konzepte die zentrale Herausforderung ist. Das ambidexte Dilemma spitzt sich bei der Ressourcenallokation zu. Ressourcen wie Kapital oder Mitarbeitende stehen einem Unterneh- men nur in begrenztem Ausmaß zur Verfügung, wodurch Exploration und Exploitation beim Versuch nebeneinander zu harmonieren, doch als Konkurrenten im Wettbewerb um bestehende Ressourcen auftreten. Ein Fakt, der der Vereinbarkeit nicht zu Gute kommt (Fojcik 2015: 58).

Zwei der bekanntesten Vertreter der Wissenschaft auf diesem Gebiet sind Tushman und O´Reilly. Sie haben sich der Frage gewidmet, wie Unternehmen sowohl einen evolutionären Fortschritt als auch einen revolutionären Wandel realisieren können. Sie haben Unternehmen wie ABB, Hewlett-Packard und Johnson & Johnson auf Gemeinsamkeiten und Ähnlichkeiten in Bezug auf die angewandten ambidexteren Lösungsansätze untersucht. Sie identifizierten drei wesentliche Gemeinsamkeiten, die der Vereinbarkeit von Exploration und Exploitation dienlich sind (Tushman/O´Reilly 1996: 24 f.). (1) „Organizational Architectures“ – Trotz der extremen Größe dieser Organisationen stellten Tushman und O´Reilly fest, dass das Credo der Organisationsgestaltung lautet, klein zu bleiben. Hinter diesem paradoxen Gedanken versteckt sich die Tatsache, dass die Unternehmen Wachstum als Ganzes anstreben, um Skaleneffekte zu realisieren und dem exploitativen Gedanken Rechnung zu tragen, in ihren organisationalen Einheiten jedoch klein bleiben. Übersteigt eine Organisationseinheit einen bestimmten Grenzwert, dann wird eine neue und unabhängige Einheit gegründet. Die kleinen Organisationseinheiten sollen durch ihre Selbstständigkeit Geschwindigkeit in Entscheidungen und Handlungen bewahren und nicht durch Konzernstrukturen gebremst werden (ebd. 1996: 25 f.). (2) „Multiple Cultures“ – Tushman und O´Reilly beschreiben diesen Aspekt auch als „tight-loose aspect of culture“. Sie verstehen hierunter die entscheidende Bedeutung einer unternehmensweit geteilten Unternehmenskultur. Kernwerte wie beispielsweise Offenheit, Autonomie oder Risikofreude müssen breit geteilt werden, damit eine gemeinsame Identifikation gewährleistet und der unabdingbare fluide Informationsaustausch ermöglicht wird. Neben dieser strikten Einheitlichkeit ist es aus ihrer Sicht jedoch entscheidend eine individuelle Verkörperung dieser Werte auf Team- und Unit-Ebene zu befürworten. Der jeweils spezifische Aufgabenbereich kann zur optimalen Lösung einer anstehenden Herausforderung unterschiedliche Vorgehens- und Verhaltensweisen erfordern. Die an das Umfeld angepasste Interpretation der Basisnormen erlaubt es den souveränen Einheiten bestangepasst in ihrem Bereich zu agieren. Die Diversität innerhalb des gemeinsamen Kulturrahmens ist somit entscheidend (ebd. 1996: 26 f.). (3) „Ambidextrous Managers“ – Neben Organisationsge-staltung und kulturellen Bedingungen sind Führungskräfte ein begrenzender Faktor für Ambidextrie. Ihre Führung und ihre Zielsetzungen sind Grundlage dafür, welche Facetten bei ihren Mitarbeitenden zum Vorschein kommen. Sie müssen Mitarbeitende dazu befähigen beide Arbeitsmuster eigenständig anzuwenden, durch ihr Auftreten und eigenes Handeln ambidexteres Verhalten stimulieren und die Balance beider Aspekte sicherstellen (ebd. 1996: 27 f.).

Neben diesen drei Faktoren, die durch Tushman und O´Reilly identifiziert wurden, bietet die bestehende Literatur konkrete Gestaltungsansätze zur Umsetzung von Ambidextrie. Am verbreitetsten sind die sogenannten separativen Ansätze. Sie verbindet das Verständnis, dass Exploration und Exploitation nicht simultan stattfinden können, sondern durch eine Form der Separation ermöglicht werden müssen (Fojcik 2015: 66). Innerhalb der separativen Ansätze wird zwischen räumlicher, interorganisationaler und zeitlicher Trennung unterschieden. Eine räumliche Trennung strebt durch den Aufbau dualer Strukturen die Balance beider Facetten in einem Unternehmen an. Während Exploitation durch große und zentrale Organisations-bestandteile repräsentiert wird, findet Exploration eher in kleinen und dezentralen Strukturen statt. Die räumliche Distanz soll verhindern, dass sich beide Arbeitsweisen gegenseitig hemmen oder ausschließen. Dennoch stehen durch diese innerbetriebliche Lösung beide Aspekte im direkten Vergleich durch das geteilte Controlling und Berichtswesen und unterziehen sich einem Wettbewerb um Ressourcen und Erfolg. Viel kritischer ist jedoch das Integrations-problem explorativer Leistungen in exploitativen Unternehmensbereichen (Raisch/Birkinshaw 2008: 390 f.). Die interorganisationale Trennung oder auch sektorenübergreifende Separation versucht unternehmensintern Konflikte und Wettbewerb um Ressourcen aus dem Weg zu gehen, indem Exploration und Exploitation in jeweils eigenständigen Organisationen verwirklicht werden. Unternehmensneugründungen oder Zukäufe sind u. a. zwei Wege, die der interorganisationalen Trennung entsprechen. Durch diese Separationsform wird Distanz geschaffen, um mögliche Konfliktfelder beider Disziplinen auszuschließen. Wie bei der räumlichen Trennung entsteht auch hier das Integrationsproblem der explorativen Leistung (Fojcik 2015: 69). Vervollständigt werden die separativen Ansätze durch die zeitliche Trennung, auch sequenzielle Separation genannt. Dieses Prinzip setzt auf die zeitliche Ent-koppelung von Exploration und Exploitation innerhalb des gleichen Unternehmens. Die zeitliche Trennung fordert jedes Team und jede Beschäftigte dazu auf, einen sequenziellen Wechsel zu betreiben. Die primäre Arbeitsform der Exploitation soll nach Bedarf durch explorative Einschübe unterbrochen werden. Während Integrationsprobleme in diesem Fall eher nebensächlicher Natur sind, wird die Herausforderung im selbstbestimmten Wechsel zwischen Exploration und Exploitation gesehen. In diesem Modell müssen Mitarbeitende selbst entscheiden, wann die jeweilige Arbeitsform erforderlich ist. Inwieweit jedes einzelne Organisationsmitglied dazu in der Lage ist, kann kritisch hinterfragt werden (Simsek/Heavey/ Veiga/Souder 2009: 882 ff.; Fojcik 2015: 71).

**5.1 Differenzierung über Subkulturen**

Unternehmen müssen für sich einen geeigneten Weg finden der Digitalisierung zu begegnen. Große Beliebtheit genießt aktuell die Initiierung von so genannten Digital Units. Synonym werden die Begriffe Think Tanks, Innovation Labs, Innovation Hubs etc. verwendet (Bosch et al. 2018: 43; Capgemini Consulting 2017: 48). Da ihre Ausgestaltung in der Praxis stark variiert, ist eine einheitliche Definition kaum möglich. Grundsätzlich kann jedoch unter dem Begriff Digital Unit ein Unternehmensbereich verstanden werden, der mit Hilfe von interdisziplinären Teams außerhalb der etablierten Unternehmensstrukturen, in einem geschützten und freien Raum zukunftsorientierte Fragestellungen löst (Poguntke 2016: 13). Innerhalb dieser Digital Units sollen primär innovative Ideen gefunden, alternative Geschäftsmodelle entwickelt oder neue Organisationsprinzipien erprobt werden (Schmidt/Brinks/ Brinkhoff/ Brinkhoff 2014: 232). Der Ausgliederung eines Teams oder einer ganzen Einheit liegen die separativen Ansätze der Ambidextrie-Forschung zu Grunde. Die Unternehmen folgen dem Verständnis, dass entsprechend der Verwirklichung von Exploration, die digitale Transformation parallele Organisationsstrukturen benötigt (Groß 2018: 327). Gerade die Unternehmensgröße ist hier eine entscheidende Variable. Konzerne mit tausenden Beschäftigten, zahlreichen Hierarchieebenen und komplexen Prozessen scheinen besonders in dem ambidexteren Widerspruch gefangen zu sein. Die Separation ist für sie das einfachste und schnellste Mittel, um Innovationskraft und Exploration zu ermöglichen und nachweisbare Erfolge zu verbuchen. Unternehmen wie Alphabet, BASF, Procter & Gamble oder auch SAP verfügen alle über Digital Units (Poguntke 2016: 34; Bolz 2013: 2018).

Für Mitarbeitende des traditionell gewachsenen Unternehmens wirken die geschaffenen Digi- tal Units oftmals wie eine komplett andere Welt. Es wird bewusst eine inspirierende Kulisse geschaffen, die wenig mit gewöhnlicher Bürogestaltung zu tun hat (Fecher et al. 2018: 2). Es soll ein Startup-Flair geschaffen werden, das die Beschäftigten dazu inspiriert frei zu denken und zu handeln. In nicht wenigen Fällen werden Städte, wie Berlin oder München, unabhän- gig vom Firmensitz, ausgewählt, um freies und störungsfreies Arbeiten zu ermöglichen, aber vor allem nah an die bestehende Startup-Community zu rücken (Bosch et al. 2018: 43 f.). Neben dem Ort und der Einrichtung legen die Unternehmen bei der Gründung ihrer Digital Unit viel Wert auf die Selektion der Mitarbeitenden. Für ihre Kreativschmieden suchen sie enthusiastische, motivierte Menschen, die das nötige Maß an Kreativität mit sich bringen. Sie müssen das, was unter einer digitalen Unternehmenskultur verstanden wird, begrüßen und aktiv sowie mit einer gewissen Selbstverständlichkeit leben können (Poguntke 2016: 71). Mitarbeitende, die in eine Digital Unit wechseln, müssen dies freiwillig und im besten Fall intrinsisch motiviert tun. Davon lebt der Erfolg der isolierten und zum Teil als privilegiert angesehenen digitalen Inseln (Fecher et al. 2018: 5). An dieser Stelle werden Probleme der Digital Units ersichtlich. Kulturell bedeutet der Aufbau einer Digital Unit die Schaffung einer Subkultur. Abgeschottet vom Rest des Unternehmens und dominiert von anderen Arbeitsweisen, entsteht eine spezielle Form des Miteinanders. Eine eigene Kultur entsteht, die abzüglich ihrer unternehmensspezifischen Interpretation der digitalen Unternehmenskultur entspricht. Die durch die Digital Units erschaffene digitale Subkultur bringt die gewöhnlichen Herausforderungen zwischen Unternehmenskultur und Subkulturen mit sich. Hervorgehoben sei an dieser Stelle vor allem das Integrationsproblem (ebd. 2018: 3).

**5.2 Zusammenführung durch eine integrative Unternehmenskultur**

Trotz räumlicher Distanz lässt sich die Notwendigkeit der Zusammenarbeit keinesfalls aus-schließen. Das Top-Management muss die Umsetzung explorativer Leistungen in exploitativen Einheiten fördern und eine nachhaltige Verknüpfung von explorativen und exploitativen Bereichen sicherstellen (Güttel/Konlechner 2017). Für den Erfolg der Digital Units ist der Einbezug relevanter Mitarbeitende aus anderen Unternehmensbereichen entscheidend. Regelmäßige Arbeitskreise müssen gewährleisten, dass die Ideen der Units letztendlich durch das Unternehmen im operativen Geschäft verwirklicht werden können (Poguntke 2016: 65 f.). Interdisziplinäre und unitübergreifende Projekte können dabei helfen Vertrauen zwischen den Akteuren zu schaffen und Synergien sichtbar zu machen.

Auf kultureller Ebene bedeutet das, dass trotz unterschiedlicher kultureller Muster eine Zusammenarbeit der verschiedenen Kulturen gewährleistet werden muss. Das kann sich in vielen Fällen problematisch gestalten. Ein zu starker Kontrast zwischen der digitalen Subkultur und der etablierten Unternehmenskultur kann die digitale Subkultur als Gegenkultur erscheinen lassen. Vor allem konkurrierende Kulturen innerhalb eines Unternehmens können Konflikte auslösen, die gelöst werden müssen. Hilfreich ist hier das Konstrukt der Sozialen Identität. Tajfel definierte bereits 1982 Soziale Identität als Bestandteil des individuellen Selbstkonzeptes einer Person, das aus einer bestimmten Gruppenzugehörigkeit gewonnen wird (Tajfel 1982: 102; Frey/Greif 1994: 340). Jeder Mensch verfügt über mehr als nur eine Soziale Identität, die jeweils situativ angesprochen werden. Beruflich können Menschen sich als Personaler verstehen, familiär als Vater oder Mutter und in der Freizeit z. B. als Tennisspieler. Gruppen können dabei durch die unterschiedlichsten Merkmale definiert werden. Das gleiche Alter, das gleiche Geschlecht, die gleiche Herkunft, das gleiche Interesse – das alles sind Merkmale, die eine Soziale Identität prägen und aktivieren können. Die jeweilige Aktivierung der diversen Sozialen Identitäten sorgt dafür, dass sich das eigene Verhalten und Auftreten den jeweiligen Gruppenstereotypen annähert. Gruppenbildungen und -verhalten sind zu beobachten und das Ergebnis ist die Unterscheidung in In- und Out-Groups. Dieses menschliche Streben nach positiver und negativer Abgrenzung im sozialen Miteinander gibt Menschen Orientierung und Sicherheit (Blanz 1999: 2 f.; Frey/Greif 1994: 339 f.). Unterschiede im Miteinander mit In- oder Out-Group-Mitgliedern sind z. B. bei der Hilfsbereitschaft zu identifizieren. Levine et. al identifizierten 2005 in einem Experiment mit Fußballfans einen unterschiedlichen Grad der Hilfsbereitschaft zwischen In- und Out-Group. Teil dieser Studie waren zwei Fangruppen, die jeweils einem anderen Fußballteam angehörten. Durch einen Aufsatz, warum sie Fan des jeweiligen Teams sind, wurden sie in ihrer Sozialen Identität bestärkt. Im Anschluss daran wurden die Probanden mit einer gestellten Situation konfrontiert, in welcher ein fremder Mann mit dem jeweiligen gleichen Trikot (und andersherum) in eine Notsituation geraten ist. Die Fans mit dem gleichen Trikot waren eher breit zu helfen. Sie fühlten sich durch die Ansprache ihrer Sozialen Identität, als Fan des gleichen Teams, mit der fremden Person verbunden. In einer Abwandlung des Experiments mussten beide Fangruppen einen Aufsatz darüber schreiben, warum sie Fußball-Fan sind, wodurch sie in ihrer Sozialen Identität als Fußballfan bekräftigt wurden (Levine/Prosser/Evans/Reicher 2005: 445 ff.). Die anschließende identische Konfrontation zeigte, dass beide Fangruppen in gleicher Weise geholfen haben, unabhängig vom Trikot. Beide Fangruppen haben dem Fremden geholfen, weil es sich um einen Fußballfan gehandelt hat. Die Ansprache einer höher angesiedelten Identifikationsebene zur Lösung von In- und Out-Group-Effekten wird auch als Inklusionsstrategie bezeichnet (ebd. 2005: S. 451 f.; Edding 2013: 32 f.). Die beschriebene Situation und das damit verknüpfte Problem ähnelt subkulturellen Beziehungen. Somit kann die Inklusionsstrategie auf den Kulturkontext übersetzt werden. Treffen subkulturelle Gruppen aufeinander und definieren sich im Miteinander als „Wir“ und „Ihr“, dann treten schnell Rivalitäten und kontraproduktive Verhaltensweisen auf. In diesen Situationen ist es ähnlich entscheidend wie bei den Fußballfans, durch die Ansprache der übergeordneten Unternehmenskultur die Gemeinsamkeiten der Subkulturen aufzuzeigen, um dadurch ein harmonisches oder zumindest konstruktives und respektvolles Miteinander zu gewährleisten. Die Inklusionsstrategie veranschaulicht die zentrale und relevante Aufgabe der übergeordneten und integrativen Unternehmenskultur beim Miteinander der diversen existierenden Subkulturen.

Digital Units sind vorrangig mit der Geschäftsentwicklung verbunden und verkörpern die Hoffnung, das Unternehmen für die Zukunft digital aufzustellen. Auch wenn es nicht die vorrangige Intention ist, ist die Gründung einer Digital Unit zeitgleich unbewusste Kultur- arbeit. Dem Verlangen der heutigen Zeit nach einer digitalen Unternehmenskultur wird durch das Schaffen einer eigenständigen Subkultur Rechnung getragen, ohne die bestehende Kultur in Gänze zu erschüttern. Es entsteht kulturelle Ambidextrie. Digital Units sind der Beweis dafür, dass Unternehmen bereits jetzt, wenn auch vielleicht unbewusst, Subkulturen gezielt dafür einsetzen, speziellen Umfeld-Anforderungen gerecht zu werden.

6. Fazit

Es hat sich gezeigt, dass Wandel vor allem eine Frage der Haltung ist und eine entsprechende Kultur erfordert. Mit der Konzentration auf Subkulturen wurde die Erkenntnis gewonnen, dass Subkulturen entscheidend zu der notwendigen Anpassungsfähigkeit von Unternehmen beitragen können. Die koexistierenden Subkulturen innerhalb eines Unternehmens stellen einen Pool an potenziellen Möglichkeiten dar, auf zukünftige Umweltanforderungen kulturell zu reagieren. Eine Tatsache, die den Erfolg eines Unternehmens langfristig aufrechterhalten kann. Die scheinbar höhere Kontrolle über Subkulturen durch ihren geringeren Komplexitätsgrad verschafft Unternehmen die Möglichkeit auf Veränderungen mit kultureller Anpassungsfähig-keit zu reagieren. So wie jetzt die Digitalisierung eine kulturelle Anpassung verlangt. In Bezug auf die Ausgangsfrage kann festgehalten werden, dass eine subkulturelle Ausprägungsform die notwendige Lösung sein kann, um die digitalen Kulturansprüche im Unternehmen zu verwirklichen und die Balance aus Exploration und Exploitation zu ermöglichen.

Auch wenn durch den Fokus dieses Beitrags Subkulturen ein besonderer Stellenwert zuge- schrieben wird, soll dies nicht über die zentrale Bedeutung der übergeordneten Unterneh- menskultur hinwegtäuschen. Erfolgreiche Kulturentwicklung ist stets ganzheitlich zu be- trachten. Subkulturelle Lösungen können nur erfolgswirksam sein und ihr Potenzial entfalten, wenn eine gesamtkulturelle Integration gewährleistet ist. Ein symbiotisches Verhältnis von Subkulturen ist nur durch eine verbindende Unternehmenskultur zu realisieren.

Als wesentliche Erkenntnis bleibt festzuhalten, dass Subkulturen im Unternehmenskontext nicht ignoriert werden dürfen. Auch wenn ihr bewusster Einsatz bisher unüblich ist, ist ihre Existenz in Unternehmen nicht zu leugnen. Subkulturen sollten als essentieller Bestandteil aktiv in die Kulturarbeit einbezogen werden, sie sollten akzeptiert und auf das Unternehmensziel hin ausgerichtet werden. Die aktuelle Beliebtheit von Digital Units ist ein Beweis dafür, dass Unternehmen die Bedeutung und Erfordernis von Subkulturen erkennen. Der Umgang mit ihnen kann jedoch noch lange nicht als erprobt bewertet werden.

In einem Ausblick muss vor allem das aktuelle Verständnis einer digitalen Kulturausrichtung beobachtet werden. Da sich die Digitalisierung gerade erst in ihrer Anlaufphase befindet, sind die Veränderungen, die mit ihr verbunden sind, noch gar nicht in Gänze absehbar. Wovon jedoch ausgegangen werden kann ist, dass sich manche Berufsfelder aufgrund der Automatisierung bestimmter Bereiche, bzw. der Einführung von künstlicher Intelligenz stark verändern werden. Mit diesen Veränderungen wird es auch erforderlich sein, das digitale Kulturverständnis entsprechend anzupassen. Ebenfalls sollte perspektivisch das digitale Kulturbild durch die Wissenschaft weiter ausdifferenziert werden. Eine pauschale Anwendung des Kulturbildes scheint wenig sinnvoll. Variablen wie die Branche, die Unternehmensgröße oder auch die Regionalität sollten u.a. mit einbezogen werden, um Unternehmen bei der Suche nach der für sie passenden digitalen Kulturform zu unterstützen. Die unterschiedlichen Ausgangssituationen eines Automobilkonzerns mit Umsätzen in Mrd. Höhe und eines produzierenden Unternehmens des Mittelstandes mit wenigen hunderten Beschäftigten scheinen zu konträr, als dass der gleiche kulturelle Lösungsansatz in beiden Fällen sinnvoll erscheint.

Eins ist jedoch deutlich geworden – Unternehmen brauchen Subkulturen, um die unter- schiedlichen internen und externen Anforderungen problemorientiert lösen zu können. Sie müssen sich vielmehr mit der Frage beschäftigen, wie innerhalb des eigenen Unternehmens kulturelle Ambidextrie ermöglicht werden kann, ohne das verbindende Wir-Gefühl zu ver-lieren.

# Literatur

Abernathy, W. J. (1978): The productivity dilemma: Roadblock to innovation in the industry, Baltimore, Johns Hopkins University Press.

acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften (Hrsg.) (2017): Innovationsindi-kator, Ausgabe Stand Juni 2017, Berlin.

Armutat, S. (2018): Strategisches Personalmanagement: Agilität im Fokus, in: Armutat, S./Bartholomäus, N./Franken, S./Herzig, V./Helbich, B. (Hrsg.): Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung, Wiesbaden, Springer Gabler, S. 109-144.

Bauer, W./Schlund, S./Marrenbach, D./Ganschar, O. (2017): Industrie 4.0 – volkswirtschaft-liche Bedeutung für Deutschland. Auszug aus der Studie des Bitkom, in: Lucks, K. (Hrsg.): Praxishandbuch Industrie 4.0, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, S. 17–20.

Bea, F. X./Haas, J. (2016): Strategisches Management, 8. Auflage, München, UVK Verlags-gesellschaft.

BITKOM (Hrsg.) (2014): Industrie 4.0 – Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschaland, Ausgabe Stand April 2014, Berlin-Mitte.

Blanz, M. (1999): Wahrnehmung von Personen als Gruppenmitglieder, Münster, Waxmann Verlag.

Bolz, H. (2013): Unternehmenserfolg durch marktorientierte Führung, Wiesbaden, Springer Fachmedien.

Bosch, U./Hentschel, S./Kramer, S. (2018): Digital Offroad: Erfolgsstrategien für die digitale Transformation, Freiburg, Haufe-Lexware.

Capgemini Consulting (Hrsg.) (2017): Culture First! Von den Vorreitern des digitalen Wan-dels lernen, Ausgabe Stand Oktober 2017, München.

Christensen, C. M. (1997): The innovators’ dilemma: When new technologies cause great firms to fail, Boston, Harvard Business School Press.

Darwin, C. (2004): The Correspondence of Charles Darwin, Cambridge, Cambridge Uni-versity Press.

Daurer, S./Molitor, D./Spann, M. (2012): Digitalisierung und Konvergenz von Online- und Offline-Welt, in: Hess, T./Heinzl, A. (Hrsg.): Digitalisierung der Unternehmen, Wiesbaden Springer Gabler, S. 3–23.

Deloitte (2016): Global Human Capital Trends 2016. <https://www2.deloitte.com/content/>dam/

Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf.

[abgerufen am 19.02.2020].

Dräger, J./Müller-Eiselt, R. (2018): Die digitale Bildungsrevolution: Der radikale Wandel des Lernens und wie wir ihn gestalten können, 4. Auflage, München, Deutsche Verlags-Anstalt.

Duncan, R. B. (1976): The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation, in: The management of organization, Vol. 1 (No.1), S. 167-188.

Duwe, J. (2018): Beidhändige Führung - Wie Sie als Führungskraft in großen Organisationen Innovationssprünge ermöglichen, Berlin, Springer Verlag.

Dziemba, O./Wenzel, E. (2014): #wir: Wie die Digitalisierung unseren Alltag verändert, München, Redline Verlag.

Eberhardt, D. (2013): Unternehmenskultur aktiv gestalten, Berlin-Heidelberg, Springer Ver-lag.

Edding, C. (2013): Wann helfen wir einander? Befunde zur Bedeutung der Gruppenzugehö-rigkeit, in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Vol. 44 (No.1), S. 25–36.

Fecher, F./Winding, J./Hutter, K./Füller, J. (2018): Innovation labs from a participants' per-spective, Journal of Business Research.

Fojcik, T. M. (2015): Ambidextrie und Unternehmenserfolg bei einem diskontinuierlichen Wandel, Wiesbaden, Springer Fachmedien.

Frey, D./Greif, S. (1994): Sozialpsychologie, 3. Auflage, Weinheim, Psychologie Verlags Union.

Freyth, A./Baltes, G. (2017): Veränderungsintelligenz auf individueller Ebene Teil 2: Per-sönliche Agilität und agiler führen, in: Baltes, G./Freyth, A. (Hrsg.): Veränderungsintelli-genz, Wiesbaden, Springer Gabler, S. 323–420.

Frohmann, F. (2018): Digitales Pricing: Strategische Preisbildung in der digitalen Wirtschaft mit dem 3-Level-Modell, Wiesbaden, Springer Gabler.

Funken, C./Schulz-Schaeffer, C. (2008): Digitalisierung der Arbeitswelt - Zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse im Unternehmen, Wiesbaden, Verlag für Sozialwissen-schaften.

Gergs, H. J. (2016): Neue Herausforderungen an das Change Management, in: Geramanis, O./Hermann, K. (Hrsg.): Führen in ungewissen Zeiten, Wiesbaden, Springer Gabler, S. 189-204.

Gibbons, P. (2015): The Science of Successful Organizational Change – How Leaders Set Strategy, Change Behavior, and Create an Agile Culture, USA, Pearson Education.

Gray, B./Purdy, J. (2018): Collaborating for Our Future – Multistakeholder Partnerships for Solving Complex Problems, Oxford, Oxford University Press.

Groß, M. (2018): Digital Leader Gamebook – Erfolgreich führen im digitalen Zeitalter, Frei-burg, Haufe-Lexware.

Güttel, W. H./Konlechner, S. W. (2017): Ambidextrie als Ansatz zur Balancierung von Effizienz und Innovativität in Organisationen, in: Güttel, W. H. (Hrsg.): Erfolgreich in turbulenten Zeiten: Impulse für Leadership, Change Management & Ambidexterity, München, Rainer Hampp Verlag, S. 187–216.

Hagebölling, L./Josipovic, N. (2018): Herausforderung Mobilitätswende – Ansätze in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, Berlin, Berliner Wissenschafts-Verlag.

Häusling, A. (2017): Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere, Freiburg, Haufe-Lexware.

Hays AG (Hrsg.) (2016): HR-Report 2015/2016 – Schwerpunkt Unternehmenskultur, Ausgabe Stand Januar 2016, Mannheim.

Herget, J./Strobel, H. (2018): Unternehmenskultur in der Praxis – Grundlagen – Methoden – Best Practices, Wiesbaden, Springer Gabler.

Hohberger, P. (2018): Scrum – Die „neue“ Art des Projektmanagements, in: Grote, S./Goyk, R. (Hrsg.): Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley, Wiesbaden, Springer Gabler, S. 115-128.

Holzberg, M. (2009): Erfolgsfaktoren sektorübergreifender Kooperationen, Wiesbaden, Gabler.

Hummel, T. R. (2011): Unternehmensführung im internationalen Kontext: Mit Fallstudien, Übungsaufgaben und Lösungen, München, Oldenburg Wissenschaftsverlag.

Kagermann, H./Winter, J. (2017): Industrie 4.0 und plattformbasierte Geschäftsmodellinno-vationen, in: Lucks, K. (Hrsg.): Praxishandbuch Industrie 4.0, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag, S. 21–32.

Kasper, H./Mayrhofer, W. (2009): Personalmanagement – Führung – Organisation, Wien, Linde Verlag.

Kempf, E./Lüderssen, K./Volk, K. (2014): Unternehmenskultur und Wirtschaftsrecht, Berlin, Walter de Gruyter.

Kerkmann, C. (2018): Digitalisierung ist ein Lebensstil, <https://www.handelsblatt.com/> meinung/kommentare/kommentar-zur-cebit-digitalisierung-ist-ein-lebensstil/22661768. html?ticket=ST-113868-3usx49we2r96rcGJvTNH-ap2 [abgerufen am 19.12. 2018].

Kugler, S./Anrich, F. (2018): Digitale Transformation im Mittelstand mit System – Wie KMU durch eine innovative Kultur den digitalen Wandel schaffen, Wiesbaden, Springer Gabler.

Levi, D. (2014): Group Dynamics for Teams, 4. Auflage, Kalifornien, SAGE.

Levine, M./Prosser, A./Evans, D./Reicher, S. (2005): Indentity and Emergency Intervention: How Social Group Membership and Inclusiveness of Group Boundaries Shape Helping Be-havior, in: Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 31 (No.4), S. 443–453.

Liebmann Schaub, U. (1979): Kultur und Subkultur: Zur Charakteristik irrationalistischer Deutungssysteme, in: Deutsche Vierteljahrsschrift für Literaturwissenschaft und Geistesge-schichte, Vol. 53 (No.1), S. 125–162.

Lippold, D. (2017): Marktorientierte Unternehmensführung und Digitalisierung: Management im digitalen Wandel, Berlin, De Gruyter.

March, J. G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning, in: Organiza-tion Science, Vol. 2 (No.1), S. 71–87.

Markowetz, A. (2015): Digitaler Burnout: Warum unsere permanente Smartphone-Nutzung gefährlich ist, München, Droemer.

Martin, J./Siehl, C. (1983): Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis, in: Organizational Dynamics, Vol. 12 (No.2), S. 52–64.

Möllendorf, J. (2018): Was bedeutet die Digitalisierung für die Unternehmenskultur und für die Menschen, die in ihr zuhause sind?, in: Reinnarth, J./Schuster, C./Möllendorf, J./Lutz, A. (Hrsg.): Chefsache Digitalisierung 4.0, Wiesbaden, Springer Gabler, S. 139-182.

Ouchi, W. G. (1981/2001): The Z Organization, in: Shafritz, J. M./Ott, S. O. (Hrsg.): Classics of Organization Theory, 5. Auflage, Orlando, Harcourt College Publishers, S. 434-445.

Peters, T. J./Watermann, R. H. (1983): In Search of Excellence, New York, HaperCollins.

Poguntke, S. (2016): Corporate Think Tanks – Zukunftsforen, Innovation Center, Design Sprints, Kreativsessions & Co., 2. Auflage, Wiesbaden, Springer Gabler.

Purps-Pardigol, S./Kehren, H. (2018): Digitalisieren mit Hirn: Wie Führungskräfte ihre Mit-arbeiter für den Wandel gewinnen, Frankfurt am Main, Campus Verlag.

Raisch, S./Birkinshaw, J. (2008): Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, in: Journal of Management, Vol. 34 (No.3), S. 375–409.

Rieber, D. (2017): Mobile Marketing: Grundlagen, Strategien, Instrumente, Wiesbaden, Springer Gabler.

Rump, J./Eilers, S. (2017): Das Konzept des Employability Management, in: Rump, J./Eilers, S. (Hrsg.): Auf dem Weg zur Arbeit 4.0, Wiesbaden, Springer Gabler, S. 87-126.

Scheller, T. (2017): Auf dem Weg zur agilen Organisation – Wie Sie Ihr Unternehmen dy-namischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten, München, Verlag Franz Vahlen.

Schmidt, S./Brinks, V./Brinkhoff, E./Brinkhoff, S. (2014): Innovation and creativity labs in Berlin – Organizing temporary spatial configurations for innovations, in: Zeitschrift für Wit-schaftsgeographie, Vol. 58 (No.4), S. 232–247.

Sackmann, S. A. (2017): Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern, 2. Auf-lage, Wiesbaden, Springer Gabler.

Schein, E. H. (1990): Organizational Culture, in: American Psychologist, Vol. 45 (No.2), S. 109–119.

Schein, E. H. (1995): Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte, Frank-furt/Main & New York, Campus Verlag.

Schein, E. H. (1997): Organizational Culture and Leadership, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Schwuchow, K. (2016): Personalentwicklung – Themen, Trends, Best Practices 2017, Frei-burg, Haufe-Lexware.

Simsek, Z./Heavey, C./Veiga, J. F./Souder, D. (2009): A Typology for Aligning Organiza-tional Ambidexterity’s Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes, in: Journal of Ma-nagement-Studies, Vol. 46 (No.5), S. 864–894.

Steinert, H. (1989): Subkultur und gesellschaftliche Differenzierung, in: Haller, M./Hoffmann-Nowotny, H. J./Zapf, W. (Hrsg.): Kultur und Gesellschaft: Verhandlungen des 24. Deutschen Soziologentags, des 11. Österreichischen Soziologentags und des 8. Kongresses der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie in Zürich 1988, Frankfurt am Main, Campus Verlag, S. 614–626.

Tajfel, H. (1982): Gruppenkonflikt und Vorurteil: Entstehung und Funktion sozialer Stereo-typen, Bern, Huber.

Thommen J. P. (2008): Lexikon der Betriebswirtschaft: Managementkompetenz von A bis Z. Versus, Zürich.

Truckenbrodt, N./Ress, J. (2009): Gelebte Werte – Zukunft für Unternehmen, in: Zeitschrift Führung + Organisation, Vol. 78 (No.5), S. 233-239.

Tushman, M. L/ O´Reilly III, C. A. (1996): Ambidextrous Organizations: Managing Evolu-tionary and Revolutionary Change, in: California Management Review, Vol. 38 (No.4), S. 8–30.

Ulrich, D. (2017): Der Wert von Führung, Weinheim, Wiley-VCH Verlag.

Von der Oelsnitz, D. (2009): Die innovative Organisation – Eine gestaltungsorientierte Einfüh-rung, 2. Auflage, Stuttgart, Kohlhammer.

Van Maanen, J./Barley, S. (1983): Cultural Organization: Fragments of a Theory, Virginia, Defense Technical Information Center.

Vaskovics, L. A. (1989): Subkulturen – ein überholtes analytisches Konzept?, in: Haller, M./Hoffmann-Nowotny, H. J./Zapf, W. (Hrsg.): Kultur und Gesellschaft: Verhandlungen des 24. Deutschen Soziologentags, des 11. Österreichischen Soziologentags und des 8. Kon-gresses der Schweizerischen Gesellschaft für Soziologie in Zürich 1988, Frankfurt am Main, Campus Verlag, S. 587-599.

Weber, A. (2017): Digitalisierung – Machen! Machen! Machen!, Wiesbaden, Springer Gabler.

Werther, S./Bruckner, L. (2018): Arbeit 4.0 aktiv gestalten, Berlin, Springer Verlag.

Wien, A./Franzke, N. (2014): Unternehmenskultur – Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor, Wiesbaden, Springer Fachmedien.

Wiendieck, G. (1994): Arbeits- und Organisationspsychologie, Berlin & München, Quint-essenz.

Wiener, M. (2018): Open Foresight und Unternehmenskultur – Organisationskulturelle Vor-aussetzung für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, Wiesbaden, Springer Gabler.

Yukl, G. (2010): Leadership in Organizations, 5. Auflage, New Jersey, Pearson Education.