

Werte der Organisationskultur in der digitalen Transformation: Erkenntnisse einer Delphi Studie

Motivation der Studie:

Das Voranschreiten digitaler Technologien in so gut wie allen Industrien hat die kompetitiven Dynamiken in Unternehmensumfeldern, sowie Kundenbedürfnisse fundamental verändert. Die Existenz von Unternehmen, deren analoge Value Proposition digital substituiert werden kann, ist nun zunehmend bedroht [1]. Um in einem sich zunehmend verändernden Umfeld erfolgreich bestehen zu können, sind Unternehmen gezwungen unter dem Druck neuer Technologien ihre Produkte, Services, Kernprozesse und übergeordnet Geschäftsmodelle zu digitalisieren – kurz: digitale Transformation [2].

Doch viele Transformationsinitiativen scheitern an einer trägen Organisationskultur, die sich dem Wandel entgegenstellt. Ein prominentes Beispiel ist Kodak, dessen traditionelle, hierarchische Kultur und bürokratische Strukturen eine schnelle Reaktion auf das Aufkommen digitaler Fotografie und sich damit ändernde Marktanforderungen verhinderte [3]. Wissenschaft und Praxis sind sich einig, dass erfolgreiche digitale Transformation daher stets mit einem radikalen Wandel der Organisationskultur eingehen muss [4, 5]. Im Unternehmenskontext spiegeln Werte die Essenz der Organisationskultur wieder. Sie beschreiben die von Organisationsmitgliedern geteilten Vorstellungen darüber, was als erstrebenswert gilt, also Normen und Ideale, die das Verhalten der Organisationsmitglieder bestimmen [6]. Um eine ideale Organisationskultur für erfolgreiche digitale Transformation zu identifizieren, liegt dieser Studie daher folgende Forschungsfrage zugrunde:

Welche Werte der Organisationskultur sind entscheidend für den Erfolg von digitaler Transformation?

Aufbau und Ergebnisse der Delphi Studie:

Die Delphi Methode, benannt nach dem antiken Orakel von Delphi, ist ein iteratives Verfahren mit dem Ziel, einen Expertenkonsens zu einem Thema zu erlangen [7, 8]. Befragt wurden insgesamt 25 Digitalisierungsexperten aus Praxis und Forschung, konkret 10 Wissenschaftlern mit Forschungsschwerpunkt Digitalisierung und 15 Praxisexperten mit Erfahrung in Digitalisierungs- und Transformationsinitiativen. Der klassische Befragungsprozess der Delphi Studie ist in drei Phasen unterteilt. In der Brainstorming Phase werden zunächst Werte identifiziert, klassifiziert, definiert und die Klassifizierung im zweiten Schritt von den Experten validiert. In der darauffolgenden Selection Phase wird die Liste an kategorisierten Werten anhand ihres Beitrages zum Erfolg von digitaler Transformation gekürzt. Die gekürzte Liste an essenziellen Werten wird in der abschließenden Rankingphase nach Wichtigkeit gerankt. Kendall's W ist ein Maß, um den erreichten Konsens im Expertenpanel zu messen ist. Bei dieser Delphi Studie wurde ein Wert von 0,3 erreicht, was lediglich einen kleinen erreichten Konsens anzeigt – Ergebnisse auf nächster Seite.

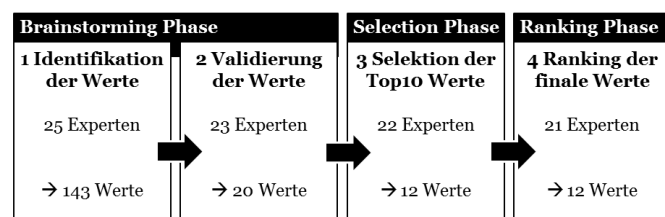


Abb. 1 Ablauf der Delphi Studie

Aus der Liste an finalen Werten gehen drei Themen hervor: Flexibilität/Offenheit, eine externe Orientierung des Unternehmens mit Fokus auf Wachstum durch Innovation und eine interne Orientierung mit Fokus auf die Organisationsmitglieder. Diese drei Themen lassen sich in den Dimensionen des Competing Values Frameworks (CVF) wiederfinden, welches vier idealtypische Organisationskulturen unterscheidet [9]. Die Werte der Delphi Studie wurden vom Expertenpanel anhand der CVF Dimensionen positioniert. Wie in Abb. 2 abgebildet, wurden alle Werte der Delphi Studie in den oberen zwei Quadranten des Frameworks positioniert. Die Adhocracy Kultur beschreibt eine dynamische Organisationskultur, welche extern orientiert den Fokus auf Innovation und Wachstum legt. Erfolgreiche digitale Transformation erfordert die Entwicklung neuer Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle. Eine Organisationskultur, welche das Experimentieren mit neuen Technologien, Unternehmertum und das Eingehen von Risiken unterstützt, kann daher digitale Transformation unterstützen. Die Clan Kultur beschreibt eine familiäre Organisationskultur, welche intern orientiert den Fokus auf die Organisationsmitglieder legt. Erfolgreiche digitale Transformation erfordert Flexibilität und Anpassung. Eine Organisationskultur, welche Lernbereitschaft und Vertrauen zwischen Organisation und Mitarbeitern fördert unterstützt Transformationsmaßnahmen und deren Erfolg. In Clan Kulturen entsteht zudem ein Umfeld, welches Fehler toleriert und zusammen mit adhocratischen Werten eine Arbeitsumgebung schafft, welche Exploration, Innovation und letztendlich digitale Transformation unterstützt. Die Ergebnisse der Delphi Studie legen damit eine Kombination aus Werten der Clan und Adhocracy Kultur als ideal für erfolgreiche digitale Transformation nahe.

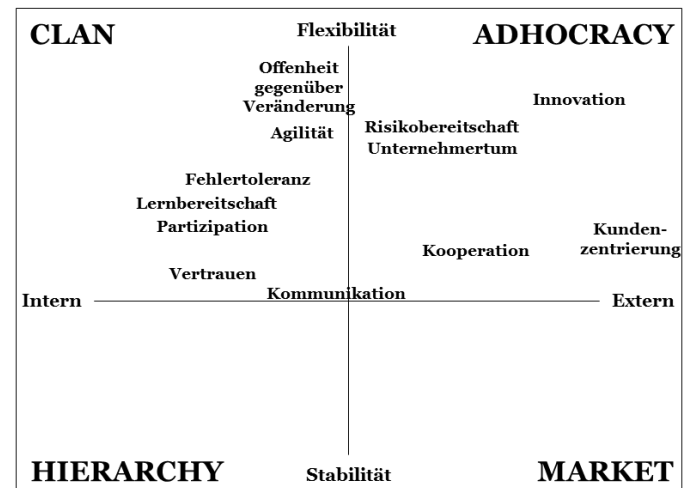


Abb. 2 Delphi Werte im Competing Values Framework

Mit dieser Studie beantworten wir die in der Wissenschaft bisher unbeachtete Frage, welche Werte der Organisationskultur entscheidend zum Erfolg von digitaler Transformation beitragen. Basierend auf unserer Einordnung der identifizierten Werte in das CVF, können Transformationsmanager zudem zukünftig unter Zuhilfenahme des OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) [9] die momentane Organisationskultur analysieren und im Zuge der digitalen Transformation eventuell nötigen kulturellen Wandel identifizieren. Wichtig zu erwähnen ist, dass die Ergebnisse dieser Studie eine generisch ideale Organisationskultur repräsentieren. Unterschiedliche Ideale, bzw. eine unterschiedliche Gewichtung der Werte zwischen Industrien sind jedoch durchaus zu erwarten und zukünftige Studien sind aufgefordert diese zu untersuchen.

Ergebnisse der Delphi Studie:

Wert der Organisationskultur	Beschreibung	Phase 2 – Selection % der Experten, die Wert in Top 10 gewählt haben	Phase 3 – Ranking Durchschnittl. Platzierung	Rang
Offenheit gegenüber Veränderung	Offenheit gegenüber neuen Ideen und die Bereitschaft Veränderung anzunehmen, umzusetzen und voranzutreiben	95%	2,90	1
Kundenzentrierung	Kundenbedürfnisse stehen im Mittelpunkt der Aktivitäten; Produkte und Prozesse werden mit Fokus auf Kundenbedürfnisse gestaltet und laufend an diese angepasst	91%	2,90	1
Innovation	Bestreben nach Verbesserung und Wachstum durch Entwicklung von Neuerungen	77%	5,10	3
Agilität	Bestreben, flexibel und anpassungsfähig zu arbeiten, zu handeln und sich zu strukturieren, um auf Veränderungen reagieren zu können	73%	5,81	4
Lernbereitschaft	Streben nach kontinuierlicher Weiterentwicklung durch Erlernen von neuen Kenntnissen und Fähigkeiten	86%	6,71	5
Vertrauen	Beidseitiges Vertrauensverhältnis zwischen Organisation/Führung und deren Mitarbeitern, sowie Vertrauen zu externen Partnern	45%	6,95	6
Unternehmertum	Empowerment von Mitarbeitern zu proaktivem, selbstständigem Handeln und Übernahme von Verantwortung	50%	7,05	7
Fehlertoleranz	Toleranz von Fehlern ohne Schuldzuweisung, der Erkenntnisgewinn durch Scheitern wird unterstützt	55%	7,43	8
Kommunikation	Intention, interne und externe Schnittstellen aufzubauen und zur Teilung von Information und Wissen zu nutzen	59%	7,62	9
Risikobereitschaft	Bereitschaft, Risiken einzugehen und Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen	45%	8,33	10
Partizipation	Unterstützung von offener, hierarchieübergreifender Diskussion und Demokratisierung von Entscheidungsprozessen	45%	8,57	11
Kooperation	Positive Einstellung gegenüber Teamarbeit, cross-funktionaler Zusammenarbeit und Bereitschaft zur Kooperation mit externen Partnern (z.B. Kunden)	55%	8,62	12
			Kendall's W:	0,3

QUELLEN

- [1] Porter, M.E., and Heppelmann, J.E. 2014. "How Smart, Connected Products Are Transforming Competition," *Harvard Business Review* (92:11), pp. 64-88.
- [2] Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., and McAfee, A. 2011. "Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations," *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*, pp. 1-68.
- [3] Lucas, H.C., and Goh, J.M. 2009. "Disruptive Technology: How Kodak Missed the Digital Photography Revolution," *The Journal of Strategic Information Systems* (18:1), pp. 46-55.
- [4] Venkatraman, N. 1994. "It-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition," *Sloan Management Review* (35:2), pp. 73-86.
- [5] Philip, G., and McKeown, I. 2004. "Business Transformation and Organizational Culture," *European Management Journal* (22:6), pp. 624-636.
- [6] Schein, E.H. 1990. "Organizational Culture," *American Psychologist* (45:2), pp. 109-119.
- [7] Okoli, C., and Pawlowski, S.D. 2004. "The Delphi Method as a Research Tool: An Example, Design Considerations and Applications," *Information & Management* (42:1), pp. 15-29.
- [8] Schmidt, R.C. 1997. "Managing Delphi Surveys Using Nonparametric Statistical Techniques," *Decision Sciences* (28:3), pp. 763-774.
- [9] Cameron, K.S., and Quinn, R.E. 2005. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.