

Unternehmenskultur in der nachhaltigen, digitalen Entwicklung

Wegweiser für mittelständische Unternehmen

Carmen Isensee, Dr.-Ing. Jörg Lefèvre, Prof. Dr. Frank Teuteberg, Prof. Dr. Kai-Michael Griese



Hintergrund

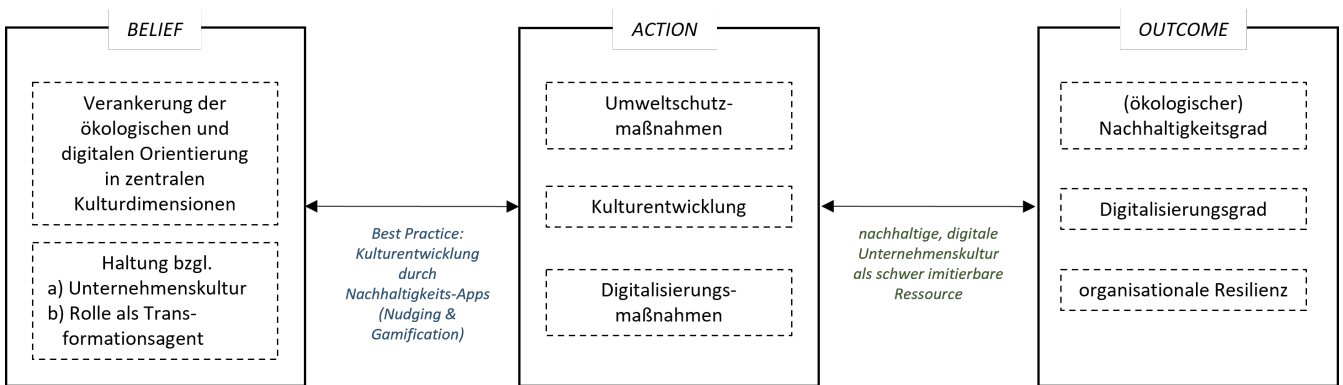
Für (ökologisch) nachhaltige, digitale Entwicklungen (=Twintransformation) wird mittelständischen Unternehmen auch auf EU-Ebene eine wichtige Rolle als **Transformationsagenten** zugeschrieben. Dabei geht es nicht allein um Technologiefragen, sondern auch um soziale Dynamiken oder Haltungen. Die Unternehmenskultur spielt eine zentrale Rolle, damit mittelständische Unternehmen die Transformation ihres Unternehmens und darüber hinaus mitgestalten¹, bspw. durch den Einsatz nachhaltiger Künstlicher Intelligenz^{2,3} oder nachhaltig digitaler Plattformen.

Wodurch zeichnet sich eine Unternehmenskultur mit einer starken nachhaltigen und digitalen Orientierung aus? Wie lässt sich mit digitalen Technologien der Umweltschutz in der Unternehmenskultur verankern?

Diese Fragen wurden in einem gemeinsamen Forschungsprojekt der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) sowie den beiden Osnabrücker Hochschulen untersucht. Die hier zusammengefassten Schritte zeigen die Relevanz der Unternehmenskultur in der Twintransformation auf. Sie sollen Entscheider*innen in mittelständischen Unternehmen motivieren, den „Reifegrad“ der Unternehmenskultur zu bestimmen, um sie im Hinblick auf Nachhaltigkeit und Digitalisierung weiterzuentwickeln.

Schritt 1: BAO Modell als Orientierungshilfe

Um die zentrale Bedeutung der Unternehmenskultur in der Twintransformation zu verstehen, können Sie sich am **Belief-Action-Outcome (BAO) Modell** orientieren. Es verdeutlicht Wechselwirkungen zwischen Einstellungen (Belief), Handlungen (Action) und Resultaten (Outcome)¹.



adaptiert von Isensee, Teuteberg, Griese & Topi (2020).

Schritt 2: Reifegrad

Die folgenden Indikatoren für eine starke nachhaltige, digitale Unternehmenskultur können Sie als Benchmark für den Reifegrad Ihrer Unternehmenskultur nutzen.

Verankerung in Kulturdimensionen: Die nachhaltige und digitale Orientierung sind in acht zentralen Dimensionen der Unternehmenskultur mit vielfältigen Wechselwirkungen verankert: *Einstellungen, Werte, Ethik & Normen, interne Fähigkeiten, Kollaboration & Co-Kreation, Management & Führung, strategische Orientierung, Verhaltensweisen & Gewohnheiten.*

Gemeinsamer Zweck: Als Unternehmenszweck bestimmt die Gestaltung der nachhaltigen, digitalen Entwicklung auf Unternehmensebene (und ggf. darüber hinaus) das Handeln der Unternehmensangehörigen. Es herrscht ein kollektives Verständnis a) zur Rolle des Unternehmens als Transformationsagent und b) zu den Synergieeffekten zwischen dem Umweltschutz und der Digitalisierung vor.

Zentrale Rolle der Unternehmenskultur: Es besteht ein Bewusstsein der aktuellen und eine Vision der präferierten Unternehmenskultur (Rolle und Reifegrad). Das beinhaltet ein Verständnis zu den Wechselwirkungen zwischen Einstellungen, Handlungen und Resultaten (BAO Modell).

Entwicklung & Visualisierung: Für die strategische und kontinuierliche Entwicklung der Unternehmenskultur werden Ressourcen wie Zeit und Geld bereitgestellt und Verantwortliche von der Geschäftsführung benannt. Zudem werden kreative Visualisierungsmöglichkeiten erprobt und genutzt, z.B. analog zu Kulturbarometern einschlägiger Jobbewertungsportale. Diese verdeutlichen externen Stakeholdern (z.B. Bewerber*innen, Geschäftspartnern, Kunden), inwiefern die ökologische und digitale Orientierung Unternehmensentscheidungen beeinflusst. So hebt sich das Unternehmen vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und dem Wunsch nach sinnstiftender Arbeit positiv hervor.

Schritt 3: Progressive Ziele und Instrumente der Kulturentwicklung

Idealerweise berücksichtigen Sie bei der Definition der Ziele und Maßnahmen für die Entwicklung der Unternehmenskultur Best Practices und aktuelle Schwerpunkte sowie Erkenntnisse aus der Forschung.

ACTION

Potenzial digitaler Technologien ausschöpfen: Die Digitalisierung der Arbeitswelt mit zunehmender physischer und zeitlicher Distanz der Unternehmensangehörigen rückt die Nutzung digitaler Technologien zur Entwicklung der Unternehmenskultur in den Vordergrund. Gleichzeitig bildet die durch digitale Technologien gestützte Kulturentwicklung einen Startpunkt, um eine integrative Sichtweise der ökologischen Nachhaltigkeit und Digitalisierung zu etablieren.⁴

OUTCOME

Nachhaltig digitales Unternehmertum leben: Nachhaltig digitale Unternehmen entwickeln Digitalisierungsmaßnahmen mit einem positiven Einfluss auf die Nachhaltigkeitsperformance (IT for Green) weiter. Durch ein Bewusstsein für Synergieeffekte und Wechselwirkungen in der Twintransformation werden Chancen erkannt, die zur Prozessoptimierung, Geschäftsmodellerweiterung/-veränderung beitragen oder einen positiven Einfluss auf das Unternehmensumfeld haben.^{6,7}

Organisationale Resilienz stärken: Umbrüche und Katastrophen wie die Klimakrise oder die COVID-19 Pandemie, die Digitalisierung und die Globalisierung bewirken Disruptionen. Eine nachhaltige, digitale Unternehmenskultur stärkt als schwer imitierbare organisationale Ressource die Robustheit. Unternehmen gehen dadurch proaktiv und vorausschauend mit solchen Disruptionen um.⁸

Best Practices

1 Kulturentwicklungs-Apps (Nudging & Gamification)⁴

Zur Förderung der Umweltorientierung in der Unternehmenskultur vereinen unternehmensorientierte Apps bereits Funktionen wie Wettbewerbe, Quizzes und Chats. Unternehmen mit wenig Mitarbeitenden können App-basierte Wettbewerbe im Zusammenschluss mit anderen Unternehmen ihrer Branche oder Region durchführen.



2 Nachhaltig digitale Plattformen⁷

Erste Unternehmen aus bislang wenig digitalisierten Branchen (z.B. Baubranche, Großhandel) mit einer starken ökologisch digitalen Unternehmenskultur und einem sozio-ökotechnischen Systemverständnis haben ihr Geschäftsmodell erweitert und ihren Beitrag zu den 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung (SDG) erhöht, indem sie nachhaltig digitale Plattformen einsetzen.

Handlungsempfehlungen

- 1 Innerhalb der Belegschaft **kollektives Verständnis** für die Rolle des Unternehmens als Transformationsagent entwickeln.
- 2 Unternehmenskulturelle **Treiber und Barrieren** in Unternehmensfunktionen anhand einzelner **Kulturdimensionen** identifizieren und Entwicklungsmaßnahmen für Subkulturen ableiten (selektive Betrachtung vermeiden).
- 3 **Vision** zur Rolle und den Charakteristika der Unternehmenskultur formulieren. Diese sollten die im BAO Modell beschriebenen Wechselwirkungen der Unternehmenskultur, Nachhaltigkeit und Digitalisierung angemessen berücksichtigen.
- 4 **Ressourcen** für die Kulturentwicklung und **Nutzung digitaler Technologien** (z.B. Apps) prüfen.
- 5 Kreative Ansätze (z.B. Unternehmenskulturbarometer) zur **Eigendarstellung** nutzen.



Beispielanalyse: Nachhaltige, digitale Orientierung in einem mittelständischen Unternehmen aus dem Stahlbau⁵

BELIEF

Unternehmenskulturelle Treiber

- Anerkennung der sozialen und ökologischen Verantwortung
- Unternehmenszweck: sinnvolle Arbeit leisten
- Verständnis der Nachhaltigkeit und Digitalisierung als verbundene Herausforderungen
- Strategische Weiterentwicklung der Unternehmenskultur als „Leitplanke“

Unternehmenskulturelle Barrieren

- Fehlende Offenheit für Veränderung innerhalb der Belegschaft
- Starke Differenz zwischen Subkulturen hinsichtlich persönlichem Interesse am Umweltschutz

ACTION

Umweltschutzmaßnahmen

- Energiesparmaßnahmen
- Umstieg auf Elektromobilität & Förderung der Fahrradmobilität



Kulturentwicklungsmaßnahmen

- Bereitstellung von Ressourcen (Geld und Personal)
- *Nudging*: Follow-me-Print-System mit s/w Standardeinstellung statt Druckern am Arbeitsplatz; Kulturelle Hausregeln mit plakativen Vergleichen der Umweltauswirkungen des täglichen Handelns
- *Kommunikation*: Inhouse-Marketing
- *Stärkung interner Fähigkeiten & Kollaboration*: Mitarbeiterbeteiligung (z.B. Digital Scout-Projekt für Auszubildende), Mitarbeiter-Bildungs-Mitarbeiter-Programm, Partizipation in Netzwerken und Forschungsprojekten zur Künstlichen Intelligenz



Digitalisierungsmaßnahmen

- Roboter in der Produktion
- Einsatz von Virtual Reality
- Digitalisierte Konstruktionsplanung



OUTCOME

- Auszeichnung für gute Nachhaltigkeitsperformance und hohen Digitalisierungsgrad (Early Adopter des nachhaltig digitalen Unternehmertums)
- CO₂-Reduktion
- Robustheit in Krisenzeiten (Resilienz)

Quellenverzeichnis

¹ Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K.-M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275, 122944. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>

² Isensee, C., Griese, K.-M., & Teuteberg, F. (2021). Sustainable artificial intelligence: A corporate culture perspective. *Sustainability Management Forum | NachhaltigkeitsManagementForum*, 29, 217–230. <https://doi.org/10.1007/s00550-021-00524-6>

³ Isensee, C., Griese, K.-M., & Teuteberg, F. (2022). Sustainable Artificial Intelligence im Marketing am Beispiel des SDG 12. *PraxisWissen Marketing*, 1

⁴ Isensee, C., Teuteberg, F., & Griese, K.-M. (2022). Exploring the Use of Mobile Apps for Fostering Sustainability-Oriented Corporate Culture: A Qualitative Analysis. *Sustainability*, 14(12), 7380. <https://doi.org/10.3390/su14127380>

⁵ Isensee, C., Teuteberg, F., & Griese, K.-M. (2022). How can corporate culture contribute to emission reduction in the construction sector? An SME case study on beliefs, actions, and outcomes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.2368>

⁶ Isensee, C., Teuteberg, F., & Griese, K.-M. (2022). Sustainable Digital Entrepreneurship: Examining IT4Sustainability as Business Development Path. In: Gomez & Lorini, *DIGITAL TRANSFORMATION FOR SUSTAINABILITY. ICT-supported Environmental Socio-economic Development*. Springer.

⁷ Isensee, C., Teuteberg, F., & Griese, K.-M. (erscheint demnächst). Digital platforms and the SDGs: Towards a socio-eco-technical framework for SMEs based on cross-case analysis.

⁸ Isensee, C., Griese, K.-M., & Teuteberg, F. (erscheint demnächst). Success factors of organizational resilience: A qualitative investigation of four types of sustainable digital entrepreneurs.