

Wirtschaftswissenschaftliches Forum der FOM

**Analyse und Bedeutung einer
VUCA-gerechten Unternehmenskultur
in der IT-Branche – Konzept
für eine erfolgreiche Etablierung**

Giovanna Contino

Wirtschaftswissenschaftliches Forum der FOM

Band 82

Giovanna Contino

**Analyse und Bedeutung einer VUCA-gerechten
Unternehmenskultur in der IT-Branche –
Konzept für eine erfolgreiche Etablierung**

Shaker Verlag
Düren 2021

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Herausgebende Institution ist die FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige Gesellschaft mbH

Copyright Shaker Verlag 2021

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-8252-4

ISSN 2192-7855

Shaker Verlag GmbH • Am Langen Graben 15a • 52353 Düren
Telefon: 02421 / 99 0 11 - 0 • Telefax: 02421 / 99 0 11 - 9
Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

VORWORT DES HERAUSGEBERS

Die private FOM Hochschule für Oekonomie & Management versteht sich mit ihrem ausbildungs- und berufsbegleitenden Studienangebot im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich als eine Ergänzung der deutschen Hochschullandschaft. Durch die Schaffung zielgruppenadäquater, attraktiver Studienbedingungen ermöglicht sie gleichzeitig den Beschäftigten viele Chancen zur Weiterentwicklung und den Unternehmen die Anpassung an die Anforderungen, die sich aus der demografischen Entwicklung und den gestiegenen Qualifikationsbedarfen ergeben.

Die 1991 auf Initiative von Wirtschaftsverbänden gegründete FOM arbeitet seit ihrem Bestehen eng mit Unternehmen und Verbänden zusammen und unternimmt mit der vorliegenden Schriftenreihe einen weiteren Schritt zur Verzahnung von Theorie und Praxis.

Studierenden mit herausragenden Studienleistungen wird hierin ein Forum gegeben, der interessierten Fachöffentlichkeit empirische Ergebnisse, innovative Konzepte und fundierte Analysen im Zuge einer breiten Veröffentlichung ihrer Abschlussarbeiten mitzuteilen. Daneben finden exzellente Dissertationen von FOM Dozenten Eingang in die Schriftenreihe.

Unser herzlicher Dank gilt Herrn Dr. rer. nat. Ronny Ronghu Wang und Herrn Prof. Dr. Roland Vogt, die die Abschlussarbeit von Frau Giovanna Contino als Erst- bzw. Zweitgutachter betreut haben.

Die Arbeit thematisiert das Konstrukt der Unternehmenskultur im Zusammenhang mit dem VUCA-Phänomen. Es wird die Bedeutung einer zeitgemäßen Unternehmenskultur in der IT-Branche analysiert und aufgezeigt, wie eine Unternehmenskultur aussieht, die den Anforderungen der VUCA-Welt gerecht wird. Zudem wird ein Vorgehen entwickelt, um eine solche Unternehmenskultur zu etablieren.

Wir hoffen, den vielfach regen und fruchtbaren Dialog zwischen Hochschule und Praxis mit dieser Reihe um eine weitere Facette zu bereichern. Als Herausgeber

freuen wir uns, herausragende Leistungen unserer Studierenden durch eine Veröffentlichung würdig honorieren zu können.

Essen, im September 2021

Prof. Dr. Burghard Hermeier

Rektor

Prof. Dr. Thomas Heupel

Prorektor für Forschung

VORWORT DER AUTORIN

Die zunehmende Dynamik von Veränderungen, die Globalisierung, die Digitalisierung, der demographische Wandel und die steigenden Anforderungen von Arbeitnehmenden sowie Kundinnen und Kunden sorgen dafür, dass Unternehmen in ihrem Umfeld verstärkt mit dem VUCA-Phänomen konfrontiert werden. Das Akronym VUCA ergibt sich aus den Begriffen Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity und kann zur Beschreibung unserer heutigen Wirtschaftssituation und Umwelt herangezogen werden.

Schnelle Reaktionsgeschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit und Vertrauen sind heute wichtige Faktoren für Unternehmen. Die IT-Branche ist wie keine andere von technologischem Wandel, großer Dynamik und hoher Flexibilität geprägt. Aufgrund der steigenden Anforderungen der Bewerberinnen und Bewerber und der Kunden, setzen IT-Unternehmen häufig neue Formen der Zusammenarbeit um, beschäftigen sich mit der Gestaltung der Personalarbeit und ergreifen Maßnahmen für ein attraktives Arbeitsumfeld. Gegenüber anderen Branchen positioniert sich der IT-Sektor dabei als Vorreiter am Markt. Dieses Beispiel zeigt, dass eine verstärkte Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmenskultur und der VUCA-Welt zu empfehlen ist.

Basis des vorliegenden Bandes bildet meine Masterarbeit im Studiengang Business Consulting & Digital Management an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in München mit dem Titel „Analyse und Bedeutung einer VUCA-gerechten Unternehmenskultur in der IT-Branche – Konzept für eine erfolgreiche Etablierung“. Die Erkenntnisse entstanden während meiner theoretischen Analyse von Fachliteratur und renommierten IT-Unternehmen sowie meiner qualitativen Forschung in Form von Experteninterviews. Es wurden neun Expertinnen und Experten aus der IT-Branche interviewt. Die befragten Experten weisen langjährige Managementenerfahrung, ausführliche Auseinandersetzung mit Unternehmenskultur und Begeisterung für das Thema VUCA auf. Die Motivation für das Thema entstand unter anderem im Rahmen meiner Rolle als Consultant in einem der ältesten und bekanntesten IT-Unternehmen.

Für die vielfältige Unterstützung während der Erstellung möchte ich zunächst meinem Gutachter Herrn Dr. rer. nat. Ronny Ronghu Wang herzlich danken. Sein emotionaler, fachlicher und methodischer Beistand war mir eine große Hilfe. Für die wertvollen Praxis-Erkenntnisse danke ich meinen Interviewpartnern und vor allem Joachim Schreiner, General Manager Salesforce Deutschland/Österreich, für die wohlwollende Ermutigung, einen Blick über den Tellerrand zu wagen und Unternehmenskultur als das Fundament eines Unternehmens zu betrachten. Sein Input hat mir gezeigt, wie wichtig gemeinsame Werte als Basis der Unternehmenskultur sind: Sie bilden auch in einer sich stetig verändernden Welt einen Ankerpunkt, auf den sich Mitarbeitende, aber auch Kundinnen und Kunden sowie externe Partner besinnen können.

Düsseldorf, im September 2021

Giovanna Contino M.Sc.

INHALTSVERZEICHNIS

Abkürzungsverzeichnis	VIII
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
1 Einleitung	1
1.1 Relevanz der Arbeit	1
1.2 Zielsetzung und Methodik.....	4
1.3 Aufbau der Arbeit.....	6
2 Theoretische Analyse	8
2.1 Unternehmenskultur	8
2.1.1 Definition	8
2.1.2 Ebenen	10
2.1.3 Bestandteile	13
2.1.4 Entstehung und Wandel.....	14
2.1.5 Starke und schwache Unternehmenskultur	16
2.1.6 Funktionen	18
2.2 VUCA	19
2.2.1 Definition und Ursprung	20
2.2.2 Zusammenhang Digitalisierung.....	22
2.2.3 Bedeutung für Unternehmen.....	24
2.3 Demographischer Wandel und gesellschaftliche Veränderungen	27
2.4 Employer Branding	29
2.5 Change-Management.....	30
2.5.1 Definition und Ursprung	30
2.5.2 Change-Management-Praxis	31
2.5.3 Change-Management und Digitalisierung.....	35
2.6 Organisationale Resilienz.....	37
2.7 Agilität.....	37

3 Unternehmenskulturen in der IT-Branche	39
3.1 Status quo und Bedeutung	39
3.1.1 Allgemeines.....	39
3.1.2 Kultureller Bezug IT-Branche	40
3.1.3 Erfolgsfaktor Unternehmenskultur	41
3.2 Analyse renommierter IT-Unternehmen.....	43
3.2.1 IBM.....	43
3.2.2 adesso.....	45
3.2.3 Salesforce	50
3.2.4 Google.....	53
3.2.5 Microsoft.....	57
3.3 Auswirkungen von VUCA.....	58
3.3.1 Neue Anforderungen	59
3.3.2 Neue Kultur und Change-Management.....	64
4 Zusammenfassung der theoretischen Erkenntnisse.....	66
4.1 Ergebnisse.....	66
4.2 Forschungslücken.....	71
5 Qualitative Forschung	72
5.1 Zielsetzung	72
5.2 Auswahl der Interviewpartner	72
5.3 Durchführung der Interviews.....	74
5.4 Auswertung der Interviews nach Mayring	76
5.5 Zusammenstellung und Interpretation der Ergebnisse.....	81
5.5.1 Vorstellung des Kategoriensystems	81
5.5.2 Definition Unternehmenskultur	83
5.5.3 Bedeutung Unternehmenskultur.....	84
5.5.4 Aktueller Stand IT-Branche	88
5.5.5 Messung/KPIs Unternehmenskultur	95
5.5.6 VUCA	96
5.5.7 VUCA-gerechte Kultur.....	98
5.5.8 VUCA-Strategien.....	107

5.5.9 Faktoren Kulturwandel	111
5.5.10 Vorgehen Etablierung	114
5.5.11 Fazit	119
6 Konzeptionierung eines Leitfadens für IT-Unternehmen	120
6.1 Aufbau	120
6.2 Konzept VUCA-gerechte Unternehmenskultur	121
6.3 Komponenten einer VUCA-gerechten Unternehmenskultur	122
6.3.1 VUCA-Unternehmenswerte	122
6.3.2 VUCA-Vision und -Mission	126
6.3.3 VUCA-Purpose	127
6.3.4 VUCA-Strategien	129
6.3.5 VUCA-Maßnahmen	130
6.3.6 VUCA-KPIs	133
6.4 Vorgehen zur Etablierung einer VUCA-gerechten Unternehmenskultur	137
7 Fazit und Ausblick	144
7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	144
7.2 Ausblick und Implikationen für die Praxis	147
7.3 Kritische Würdigung	149
Anhang	151
Literaturverzeichnis	161

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
HR	Human Resources
IT	Informationstechnologie
KPI	Key Performance Indicator
NPS	Net Promoter Score
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity
VUKA	Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Aufbau und methodisches Vorgehen der Arbeit	7
Abb. 2: Ebenen der Unternehmenskultur nach Schein und Sackmann	12
Abb. 3: Darstellung VUCA	20
Abb. 4: Zusammenhang Digitalisierung und VUCA	23
Abb. 5: Change-Management-Prozess nach Kurt Lewin	32
Abb. 6: Acht Stufen der Veränderung nach Kotter	33
Abb. 7: IBM Unternehmenswerte	44
Abb. 8: Salesforce Unternehmenswerte	50
Abb. 9: Drei Pfeiler der Unternehmenskultur von Google	54
Abb. 10: Microsoft Unternehmenswerte	58
Abb. 11: Fragen zur Entwicklung von VUCA-Strategien	60
Abb. 12: Ergebnisse der theoretischen Analyse	67
Abb. 13: Aufbau Interviewleitfaden	75
Abb. 14: Ablaufmodell für die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring	77
Abb. 15: Konzept VUCA-gerechte Unternehmenskultur	121
Abb. 16: Vertrauen als zentraler VUCA-Unternehmenswert	125
Abb. 17: Die fünf VUCA-gerechten Unternehmenswerte der IT-Branche	126
Abb. 18: Abgeleitete VUCA-Strategien	130
Abb. 19: Vorgehensmodell zur Etablierung einer VUCA-gerechten Unternehmenskultur	138

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Bestandteile der Unternehmenskultur nach Hall und Sackmann	13
Tab. 2: Eigenschaften VUCA	21
Tab. 3: VUCA-Anforderungen an Unternehmen	26
Tab. 4: Anforderungen der Generation Y an Arbeitgeber	29
Tab. 5: Aspekte der adesso Unternehmenskultur	46
Tab. 6: VUCA-Anforderungen an die Unternehmenskultur	64
Tab. 7: Analysierte Unternehmenskulturen und Key Take-Aways	70
Tab. 8: Liste der Interviewpartner	73
Tab. 9: Transkriptionsregeln	78
Tab. 10: Zusammenfassung Ergebnisse Kategorie „VUCA-Strategien“	111
Tab. 11: Aufbau Leitfaden	120
Tab. 12: Abgrenzung und Einordnung von Purpose, Vision und Mission	129
Tab. 13: Elementare unternehmenskulturelle Maßnahmen	131
Tab. 14: Beispiele für integrierte kulturelle Maßnahmen im Arbeitsalltag	133
Tab. 15: VUCA-KPIs	136